



UNIVERSITETET I AGDER

# Organisasjonskultur

En kartlegging av organisasjonskultur på mellomledernivå i Eigersund kommune.

ARNHILD RAVNEVANN

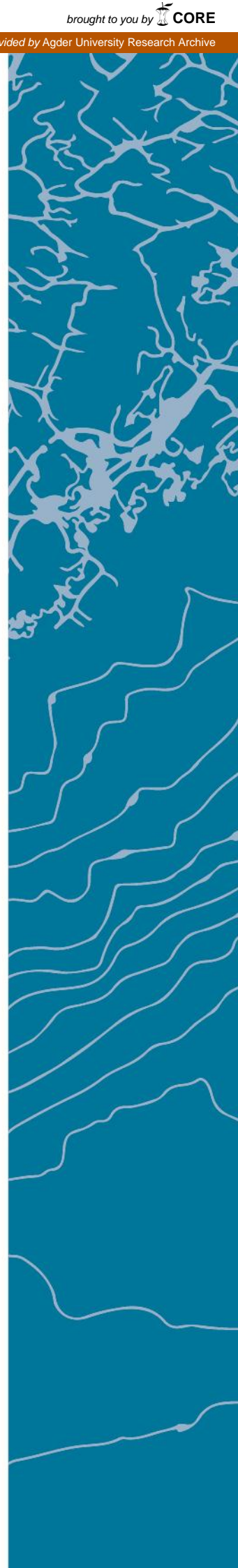
VEILEDER

Linda Hye, Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2018**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for etter- og videreutdanning



## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på 4,5 år med studier i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Agder. De ulike modulene i studiet har gitt meg bedre forståelse for, og ny kunnskap om temaet ledelse i offentlig sektor.

Jeg jobber til daglig som mellomleder i en kommune og opplever en hverdag som er preget av de stadig omskiftelige omgivelsene vi lever i. Dette betyr at både organisasjonen jeg jobber i og det enkelte medlem, inkludert meg som leder, må være i kontinuerlig utvikling for å tilpasse oss omgivelsenes krav.

Organisasjonskultur er et tema som har engasjert meg gjennom en årrekke, både med tanke på å bedre forstå handlingsmønstre i organisasjonen, samt vurdere samspill mellom medlemmer og hvordan det påvirker organisasjonens evne til å lykkes. Kjennskap til og forståelse for organisasjonskulturen er sentralt for å kunne utvikle oss i den retningen som er både ønskelig og nødvendig. Jeg håper at jeg ved å kartlegge organisasjonskulturen på mellomledernivå i egen organisasjon kan bidra til at organisasjonen har bedre forutsetning for å lykkes i utviklingsarbeidet.

Gjennom prosessen har jeg vært høyt opp og langt nede. Det har vært tider jeg har stått fast og hatt lyst til å gi opp, men takket være mine veiledere Morten Øgård og Linda Hye og deres konstruktive innspill har jeg kommet meg tilbake på rett spor. Jeg retter en stor takk til dere begge.

Jeg vil også takke Eigersund kommune for velvilje og tilrettelegging. En ekstra takk til mellomledergruppen for sporty deltakelse, uten dere ville det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven.

Til slutt vil jeg takke min fantastiske mann og barn, samt mine nærmeste venner som har holdt ut med mine humørsvingninger og heiet meg frem. Utallige helgetimer har gått med til dette arbeidet og jeg er veldig klar for å «ta helgene tilbake» og bruke tiden sammen med dere igjen.

Egersund, desember 2018

Arnhild Ravnevang

## Sammendrag

Teamet for denne oppgaven er organisasjonskultur. Jeg har valgt å kartlegge organisasjonskulturen på mellomledernivå i Eigersund kommune, hvor jeg stiller følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan ser organisasjonskulturen ut?
2. Avviker foretrukket organisasjonskultur fra den nåværende kulturen?
3. Understøtter organisasjonskulturen organisasjonens strategi?

Jeg benytter verktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) som er utviklet av Kim S. Cameron og Robert E. Quinn, samt oversatt, testet og videreutviklet av Universitetet i Agder.

Norske kommuner står overfor store utfordringer grunnet krav fra stadig omskiftelige omgivelser, noe som medfører behov for at den enkelte kommune er i utvikling og endring. Eigersund kommune ved rådmannen har utarbeidet en strategi, et utviklingsprogram for å bevege organisasjonen i riktig retning. Strategien legger blant annet vekt på tillitsbasert ledelse, fleksibilitet, samt å skape rom for endring og gjennomføringskraft. For å lykkes med dette arbeidet er det avgjørende å kjenne til og forstå organisasjonskulturen, samt inneha kunnskap om hvilken kultur som vil kunne fremme eller hemme ønsket utvikling. Lederne og deres atferd vil være sentralt i denne sammenheng, både som bidragsytere i å utforme og operasjonalisere strategier, samt som rollemodeller for atferd i organisasjonen.

Gjennom min kartlegging har jeg avdekket at organisasjonskulturen på mellomledernivå i Eigersund kommune er preget av en sterk dominant hierarkisk/kontrollkultur, med fokus på stabilitet og intern orientering. Mellomlederne opplever at arbeidshverdagen i stor grad omhandler rapportering og rutiner med fokus på resultater til lavest mulig kostnad, og beskriver et kulturuttrykk som er lite forenlig med organisasjonens strategi.

Min kulturkartlegging viser videre store kritiske avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil, som i hovedsak omhandler redusert hierarkisk/kontrollkultur til fordel for adhokrati/skapekultur. Dette betyr at mellomlederne ønsker seg en kultur som i stor grad er i tråd med, og som vil kunne fremme ønsket utvikling i organisasjonen, men at en kulturendring er nødvendig. Forutsatt at en systematisk prosess for kulturendring initieres, vil Eigersund kommune kunne lykkes i utviklingsarbeidet.

# Innhold

<b>1.0 Innledning.</b>	<b>1</b>
1.1 Tema.	1
1.2 Problemstilling.	3
1.3 Oppgavens relevans.	3
1.4 Oppgavens oppbygning.	3
<b>2.0 Beskrivelse av Eigersund kommune.</b>	<b>5</b>
<b>3.0 Teori.</b>	<b>11</b>
3.1 Organisasjonsdesign.	12
3.2 Organisasjonskultur.	13
3.3 Hva består organisasjonskultur av?	15
3.3.1 Grunnleggende antagelser.	16
3.3.2 Normer og verdier.	16
3.3.3 Artefakter.	16
3.4 Organisasjonskultur er eller har.	17
3.5 Competing Values Framework (CVF).	19
3.5.1 De fire kulturtypene i CVF.	21
3.6 Organisasjonskultur og lederatferd.	24
<b>4.0 Metode.</b>	<b>26</b>
4.1 Valg av metode.	26
4.2 Måleverktøy og datainnsamling.	27
4.3 Utvalg av respondenter.	28
4.4 Utrekning av score og fortolkning av disse.	30
4.5 Muligheter og avgrensninger.	31
4.5.1 Forske på egen organisasjon.	32
<b>5.0 Funn og analyse.</b>	<b>34</b>
5.1 Kulturprofil.	35
5.1.1 Nåværende organisasjonskultur.	35
5.1.2 Avvik mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur.	40
5.2 Hovedelementer.	43
5.2.1 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen.	43
5.2.2 Organisasjonsledelse.	45
5.2.3 Ledelse overfor ansatte.	47
5.2.4 Organisasjonslimet.	49

5.2.5 Strategiske vektlegginger. ....	51
5.2.6 Suksesskriterier. ....	52
5.3 Oppsummering hovedelementer.....	54
<b>6.0 Kulturprofil og strategi.....</b>	<b>57</b>
6.1 Hvilke grep kan Eigersund kommune ta for å lykkes med en evt. kulturendring?.....	62
<b>7.0 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>66</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>69</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>73</b>

Figur 1. Organisasjonskart Eigersund kommune .....	7
Figur 2. Gabraith`s stjernemodell (Galbraith, 2002).....	12
Figur 3. Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron og Quinn, 2013, s. 40).....	21
Figur 4. Kulturprofil - nåværende. ....	36
Figur 5. Samlet kulturprofil.....	41
Figur 6. Fremtredende kjennetegn. ....	44
Figur 7. Organisasjonsledelse. ....	46
Figur 8. Ledelse overfor ansatte.....	48
Figur 9. Organisasjonslimet. ....	50
Figur 10. Strategiske vektlegginger.....	51
Figur 11. Suksesskriterier.....	53

Tabell 1. Svarprosent kulturkartlegging.....	30
Tabell 2. Kulturprofil – nåværende.....	35
Tabell 3. Hovedelementer - nåværende.....	37
Tabell 4. Samlet kulturprofil. ....	40
Tabell 5. Fremtredende kjennetegn.....	44
Tabell 6. Organisasjonsledelse.....	45
Tabell 7. Ledelse overfor ansatte. ....	47
Tabell 8. Organisasjonslimet.....	49
Tabell 9. Strategiske vektlegginger.....	51
Tabell 10. Suksesskriterier. ....	52

## 1.0 Innledning.

### 1.1 Tema.

Norske kommuner står overfor store utfordringer grunnet press fra stadig omskiftelige omgivelser i dagens samfunn. En rekke forhold nasjonalt og internasjonalt fra EU direktiver som regulerer blant annet utdanning, drikkevann og personvern, effektiviseringskomiteer og rapporter (SØF), lovendringer og teknologiske nyvinninger påvirker omgivelsene vi lever i. Samtidig stiller mer lokale forhold som demografi, økonomi og økende rettighetsfesting/fokus fra innbyggerne, nye krav til kommunene. I tillegg fordrer reformer som kommunesammenslåing med tilhørende økonomi/ressursfordelingsnøkkel, nye rammeplaner for barnehage/skole, samhandlingsreformen og så videre et behov for nye måter å organisere tjenestene på i det offentlige.

Dette betyr at både interne og eksterne forhold legger press på kommunene i forhold til å tenke nytt, både med tanke på strategi/styring, ledelse og organisering, og argumenterer gjerne for utvikling, forbedring og endring i organisasjonen.

*«Å endre organisasjonskultur er med andre ord nøkkelen til å lykkes både med store forbedringsstrategier og med å tilpasse seg de stadig mer omskiftelige omgivelsene som moderne organisasjoner møter» (Cameron og Quinn, 2013, s. 14).*

Forskerne Cameron og Quinn (2013) påpeker med dette organisasjonskulturens sentrale posisjon i utviklingsarbeid. De understøtter dette ytterligere ved å vise til at forskning tilsier at 75 % av alle endringsprosesser ikke lykkes, og grunnen hevdes å være at organisasjonskulturen ikke vektlegges nok i omstillingsarbeidet. Forståelse for og kjennskap til egen organisasjonskultur kan av den grunn bidra til at fremtidige endringsprosesser kan gjennomføres på en vellykket måte.

Organisasjonskultur beskrives ofte som «slik gjør vi det hos oss», og indikerer at kultur er basert på atferd og handlingsmønstre. Organisasjonskultur påvirker hele organisasjonen og kulturuttrykket kan variere fra enhet til enhet og mellom ulike grupper i organisasjonen.

I denne masteroppgaven er det ønskelig å se nærmere på organisasjonskulturen i en gruppe (mellomlederne) i Eigersund kommune, og forsøke vurdere hvorvidt denne understøtter organisasjonens strategi.

Eigersund kommune står ved et veiskille, med ny rådmann som peker ut en helt annen retning enn det som har vært etablert praksis frem til nå. Ny arbeidsgiverstrategi skal innføres hvor blant annet lederskap skal vektlegges i større grad og organisatoriske endringer kommer i kjølvannet av dette. I tillegg har organisasjonen en effektiviseringsprosess foran seg frem mot 2020. Denne er av en slik størrelse at det forutsetter at organisasjonen implementerer et annet handlingsmønster/kulturendring for å få dette til. Lederne (og deres samspill) vil være sentrale brikker i denne prosessen, både på strategisk og operativt nivå.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at en av ledernes viktigste oppgave er å påvirke kulturen slik at organisasjonen når sine mål. En kartlegging av organisasjonskulturen i denne gruppen vil kunne være interessant for å få kunnskap om hvilket kulturuttrykk som lederne opplever dominerer og om dette støtter opp om oppdraget.

Eigersund kommune er i omstilling både som samfunn og organisasjon. Ny kommuneplan er under revisjon, og styringsdokumenter oppdateres fortløpende med fokus på nye mål, strategier, utfordringer, muligheter og tiltak basert på nåsituasjon og fremtidsbildet. Utviklingen totalt sett viser at det er nødvendig med både kostnadsreduserende og kvalitetsøkende tiltak i et krevende omfang.

Det er etablert et utviklingsprogram kalt FRAM som skal bidra til å skape bærekraftige løsninger for organisasjonen totalt sett, samt et forprosjekt FRAMSYNT som en oppfølging av utredninger i forbindelse med omstilling og budsjettvedtak for 2018. Dette utdypes nærmere i beskrivelsen av Eigersund kommune.

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at for at de fleste organisasjoner skal nå sine mål, er det sentralt at tilgjengelige ressurser utnyttes optimalt samt at organisasjonen velger den beste veien til målet. Organisasjonens strategi utformes ofte på ledernivå og skal beskrive veien til målet. Jacobsen og Thorsvik viser videre til ledelse som en faktor som har betydning for det som skjer i organisasjonen (atferd), og dens resultat.

I denne oppgaven ser jeg på dette via et kulturperspektiv, ved å kartlegge og analysere organisasjonskulturen i mellomledergruppen i Eigersund kommune.

Dette arbeidet vil kunne ha stor nytteverdi for Eigersund kommune i forhold til å møte kommende utfordringer. Temaet er i tillegg svært aktuelt og sammenlignbart for mange organisasjoner, og kan derav ha nytteverdi for flere.

## 1.2 Problemstilling.

Hovedtema i denne oppgaven er organisasjonskultur på mellomledernivå i Eigersund kommune. En kartlegging av mellomledernes oppfatning av organisasjonskulturen blant lederne i linja.

For å forsøke å belyse temaet har jeg utviklet 3 forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan ser organisasjonskulturen ut?**
- 2. Avviker foretrukket organisasjonskultur fra den nåværende kulturen?**
- 3. Understøtter organisasjonskulturen organisasjonens strategi?**

## 1.3 Oppgavens relevans.

Som nevnt innledningsvis står norske kommuner overfor store utfordringer som fordrer utvikling og endring. Kommunene forsøker ulike organisasjons- og beslutningsmodeller for å fornye og utvikle seg i takt med stadig omskiftelige omgivelser. Langt fra alle disse forsøkene kan sies å være vellykket. Baldersheim og Rose (2014) viser til at kommunesektorens utvikling i Norden av den grunn kan fremstilles som «en serie forvirrende paradokser og pendelsvingninger». Tendenser som økt brukerorientering, klarere skille mellom administrasjon og politikk, samt økt fokus på lederrollen er eksempler på dette. En kan spørre seg om kommunene er «rigget» for å understøtte utviklingen?

Forskere som Cameron og Quinn (2013), samt Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at det er vanskelig å lykkes med endringsprosesser og påpeker at formelle grep som struktur og strategi ikke er tilstrekkelig for å oppnå endring og utvikling. Mer uformelle faktorer som organisasjonskultur er sentralt for å lykkes, og kan være utfordrende å forstå/få tak i.

Det er ønskelig at arbeidet med denne oppgaven kan være med å belyse den uformelle faktoren organisasjonskultur, og dens rolle i organisasjonens utviklingsarbeid. Dersom oppgaven kan bidra til økt forståelse/kunnskap på dette området, har jeg lyktes i arbeidet.

## 1.4 Oppgavens oppbygning.

Jeg har strukturert oppgaven i 7 kapitler, hvor det første kapittelet omhandler tema og problemstilling. Kapittel 2 gir en beskrivelse av organisasjonen som undersøkes, samt dennes



strategi. Videre vil kapittel 3 ta for seg teoretiske begreper som vil være nyttig for å forstå oppgavens funn. Kapittel 4 utdyper metode og hvordan jeg har gått frem for å samle inn data, mens kapittel 5 presenterer funnene og forsøker å besvare forskningsspørsmål 1 og 2. Til slutt tar kapittel 6 for seg drøfting rundt forskningsspørsmål 3, før jeg oppsummerer og konkluderer i kapittel 7.

## 2.0 Beskrivelse av Eigersund kommune.

**Eigersund** er en kommune i Rogaland, på sørvestlandet. Den grenser i vest til Hå kommune, i nord til Bjerkreim, Sirdal (Vest-Agder) og Lund, og i øst til Sokndal. Området den ligger i heter Dalane (Wikipedia, 2018). Eigersund kommune har ca. 15 000 innbyggere, og har over tid hatt en svak befolkningsvekst.

Administrasjonssenteret i kommunen heter Eigersund, byen har en befolkning på tett opp mot 10 000. Eigersund er kjent som «okka by». Den er også kjent som sørlandsbyen på Vestlandet, da den ikke bare er den sydligste byen i Rogaland, men også har gamle trehus og nær tilknytning til Sørlandet.

Eigersund er kjent for fajanse og fiske. Fajansefabrikken ble nedlagt i 1979, men Eigersund er fremdeles stor innen fiske og sildolje. De første næringsveiene i kommunen var knyttet til sjøen, jordbruk og fedrift. Nå er Eigersund **Norges største fiskerihavn**, målt i ilandført kvantum. Eigersund tar imot mest fisk av alle norske havner.

Eigersunds næringsliv som ikke relaterer seg direkte til fiske er allikevel i stor grad relatert til sjø og båt, og det eksisterer et stort maritimt industrimiljø (ca. 17 % av de sysselsatte). En av hjørnestensbedriftene i kommunen er Aker Solutions.

Veiforbindelse til/fra Eigersund via E39 og RV 44. Eigersund har også jernbane med togforbindelse til Stavanger og Kristiansand/Oslo. I tillegg ligger Eigersund bare en times kjøring fra Sola lufthavn.

Kommunestyret er Eigersund kommunes øverste organ, og ordførervervet har vekslet mellom AP og H de siste 30 årene. Nåværende ordfører er Odd Stangeland (AP). Kommunestyrets representanter har blitt betydelig redusert i antall gjennom tidende i hovedsak av økonomiske årsaker.

Kommune Norge er midt i en kommunesammenslåingsdebatt/-prosess. Eigersund kommune har en positiv tilnærming politisk til sammenslåing med andre. Ved frivillighet fra andre er det 100 % politisk enighet om sammenslåing.

Det er gjort enkelte fremstøt i forhold til sammenslåing med tre andre, mindre nabokommuner, to av disse har via folkeavstemninger valgt å gå en annen vei og den tredje har sagt nei. Av den grunn har Eigersund endt opp med å stå alene. Dette fordrer at organisasjonen må være rustet til å møte fremtidens utfordringer på egenhånd.

På arbeidsfeltet eksisterer en pendlerkultur, hvorav 26 % av de sysselsatte jobber i en annen kommune, noe som betyr en betydelig utpendling fra kommunen. Dette må ses i sammenheng med lav grad av tilgjengelige kompetansearbeidsplasser i kommunen. Arbeidsstokken oppleves stabil, med lite gjennomtrekk i sentrale stillinger. Samtidig er kommunen sårbar i forhold til tilgjengelighet på kompetanse på enkelte felt, herunder ledelse. Dette kan ha sammenheng med en rekke forhold som geografi, lønnspolitikk, økonomi, omdømme osv.

Eigersund er å regne som en mellomstor kommune, men likevel liten nok til at samspill og likebehandling står sentralt for å kunne få organisasjonen til å bevege seg i ønsket retning.

Eigersund kommune som organisasjon/arbeidsplass er organisert etter 2 nivå-modellen, som et resultat av en organisasjonsendring i 2003 (Eigersund kommune, 2018). I praksis tilsier dette at organisasjonen har flat struktur og store enheter med lav ledertetthet.

Summen av overstående har medført en situasjon med et u håndterbart etterslep på en rekke forhold i organisasjon, press internt/eksternt, samt en anstrengt økonomisk situasjon. Samlet tilsier dette at driften ikke kan fortsette som nå og fremtvinger et behov for utvikling av organisasjonen. Rådmannen har på bakgrunn av dette satt følgende utviklingsmål for organisasjonen i 2018:

1. Stabilisere drift
2. Skape rom for endring
3. Sørge for rett utvikling

Elementer som trekkes frem for å understøtte målene er blant annet overordnet prioritering, balansere ledelse og styring, samt være tett på, gi ansvar og vise tillit. Dette er elementer som tas videre i prosjekter som beskrives nærmere litt senere i oppgaven.

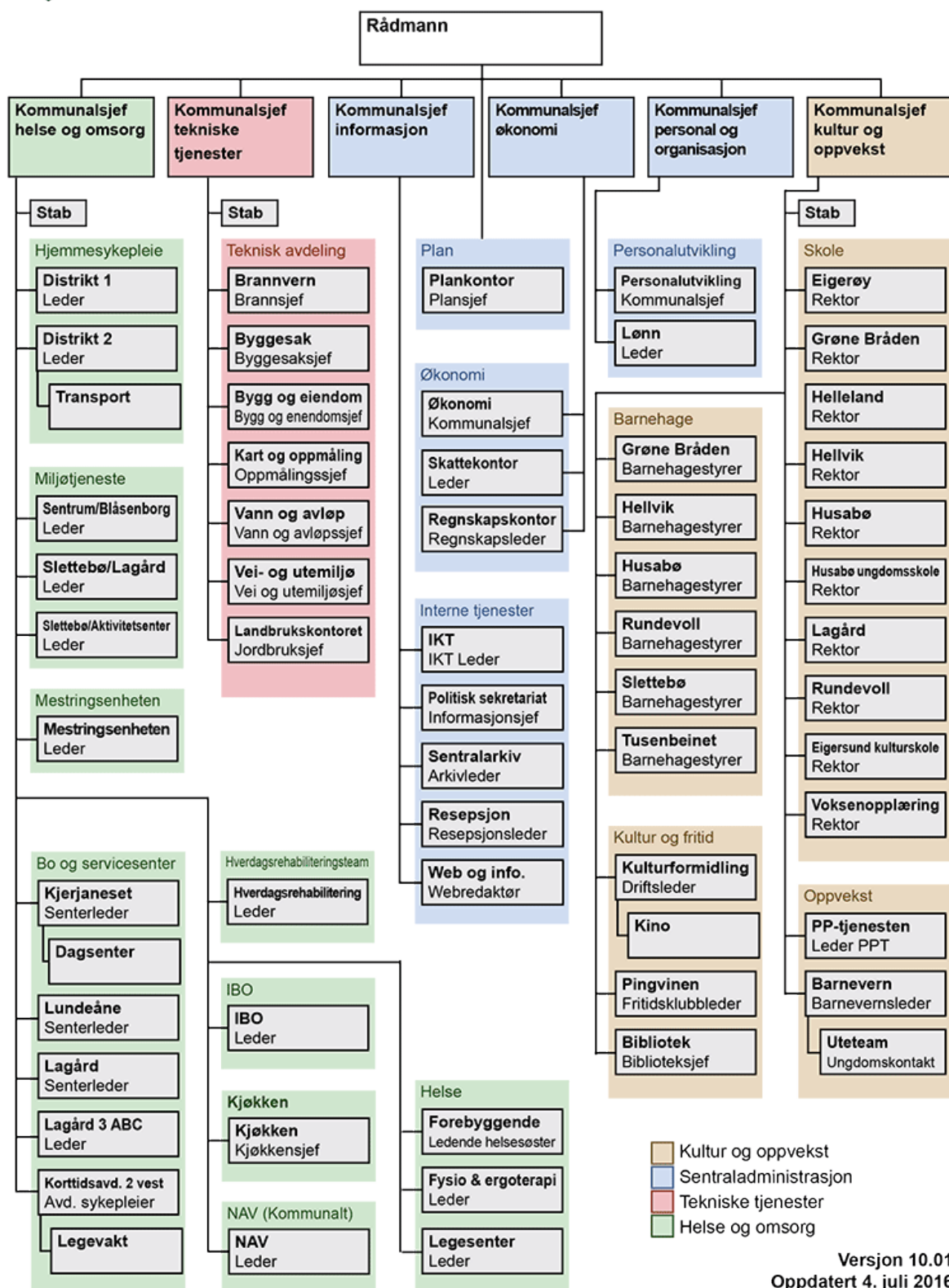
Eigersund kommunes visjon er «Sammen for alle», og verdiene som legges til grunn for holdninger og handlinger i organisasjonen er løsningsorientert, kompetent og vennlig (Eigersund kommune, 2018).

Eigersund kommune er organisert på følgende måte:



# EIGERSUND KOMMUNE

## Organisasjonskart



Figur 1. Organisasjonskart Eigersund kommune

Eigersund kommunes hjemmeside beskriver kommunen som organisert med flat struktur med rådmannens ledergruppe som overordnet administrative ledelse. Rådmannens ledergruppe består av 8 personer (inkl. rådmannen), hvorav 6 er kommunalsjefer med ansvar for ulike områder i organisasjonen. Kommunalsjefene er rådmannens representant og leder hvert sitt område med hjelp av en rekke mellomledere. Mellomlederne har delegert administrativt, økonomisk, personal og faglig ansvar for sine respektive enheter og rapporterer til kommunalsjef. Enhetene er av svært varierende størrelse/omfang; både i forhold til økonomiske rammer, antall ansatte/faggrupper samt lokalisering (spredt/samlet).

Rådmannen har på bakgrunn av tidligere nevnte utfordringer initiert en omstillings-/utviklingsprosess i organisasjonen basert på organisasjonens visjon, verdier og utviklingsmål. Denne prosessen er politisk forankret i form av en ny arbeidsgiverstrategi med målsetning om å være **en attraktiv arbeidsplass med gjennomføringsevne**. Satsningsområder for å nå målet er helsefremmende arbeidsplasser, stolte og myndiggjorte medarbeidere og **god ledelse**. Sistnevnte skal oppnås ved fokus på **tillitsbasert ledelse**.

Videre er det opprettet et utviklingsprogram/hovedprosjekt – **FRAM** – som tiltak for å understøtte arbeidsgiverstrategien. Dette utviklingsprogrammet er oppdelt i 4 delprosjekter, digitale tjenester, veiledningstorg, orden i eget hus og livslang læring. I tillegg er det initiert et forprosjekt for gjennomgang av organisering og ledelse, kalt **FRAMSYNT**. Det er sistnevnte som vil være mest sentralt i det videre arbeidet med denne masteroppgaven. Utviklingsprogrammet er samlet sett rettet mot å videreutvikle tjenester, arbeidsprosesser og tilhørende organisering og lederroller i Eigersund kommune.

Kommunestyret er prosjekteier med rådmannen som oppdragsgiver og prosjektansvarlig.

Formålet med **FRAM** er å sikre lovlig og forsvarlig drift innenfor de økonomiske rammene organisasjonen har /vil få i framtiden. Uten å gjøre nødvendige kostnadsreducerende og kvalitetsøkende tiltak, er det ikke mulig å ivareta innbyggernes og næringslivets behov i tilstrekkelig grad. Dette innebærer at organisasjonen må levere samme tjenester med redusert bemanning eller levere flere tjenester med samme bemanning. Situasjonen er ulik for de ulike tjenestene. Det som er likt for alle er at det må gjøres endringer i måten organisasjonen jobber på, for eksempel gjennom å samordne ressursene bedre, forenkle, samt bruke teknologi til å forenkle og automatisere (Eigersund kommune, 2018).

Hovedprosjektet resultatmål er etablering av en framsynt, omstillingsdyktig og utviklingsorientert struktur for **organisasjon og ledelse** som fungerer i praksis, og som har verdiskapning hos sluttbruker i fokus i tråd med kommunens mål, strategier og rammer.

Prinsipper som rådmannens prosjektmandat legger til grunn for å oppnå dette målet er følgende:

- Tillit fremfor kontroll
- Aktiv involvering fremfor passivitet
- Ansvarliggjøring fremfor ansvarsfraskrivelse
- Fleksibilitet fremfor statisk organisasjon
- Produkt-/tjenestefokus fremfor fagfokus
- Utstrakt delegering og myndiggjøring fremfor topptung beslutningsprosess
- Ledelse fremfor styring og supersaksbehandling
- Tverrfaglig samhandling og faglig utvikling
- Bærende prinsipper for drift og utvikling; personlig ansvar, forpliktende samarbeid, resultat og gevinstrealisering.

Formålet med **Framsynt** er i følge rådmannens prosjektmandat (Eigersund kommune, 2017, s.1) «å skape et solid grunnlag for en framsynt organisasjon og ledelse, slik at organisasjonen kan ivareta innbyggernes, næringslivets og andres behov for tjenester, myndighetsutøvelse og samfunnsutvikling på tross av færre ressurser og økte behov i en tid med raske endringer og teknologiske muligheter».

Framsynt er som tidligere nevnt organisert som et forprosjekt for FRAM, med en ekstern konsulent som prosjektleder. Bestillingen fra prosjekteier/-ansvarlig til prosjektleder er å gjennomføre en prosess/utredning med tanke på å utvikle en ny struktur for organisasjon og ledelse basert på kommunens oppdaterte mål, strategier og utfordringer. Utredningen gjennomføres i hovedsak i første halvdel av 2018, og skal resultere i en rapport med en anbefaling for helhetlig struktur for organisasjon og ledelse i Eigersund kommune. Denne skal samordnes med en ekstern fagrapport som utarbeides parallelt i forbindelse med en gjennomgang av drift og organisering av teknisk avdeling i samme organisasjon.

En samlet rapport skal etter planen ferdigstilles medio august og legges frem til politisk behandling i oktober 2018.

I praksis gjennomføres denne utredningen blant annet via informasjonsmøter, elektroniske spørreundersøkelser (Questback), individuelle samtaler med nøkkelpersoner i organisasjonen, workshops, samt analyser av styringsdata (sammenlignet med andre organisasjoner).

Oppsummert kan en gjerne si at overordnet strategi handler om å rigge organisasjonen på en slik måte at den har mulighet til å møte de utfordringer den står overfor og nå målene.

### 3.0 Teori.

En organisasjon er «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 18). I utgangspunktet kan en si at organisasjonsteori er en samlebetegnelse som benyttes for å beskrive og forklare hvordan organisasjoner er bygd opp/designet og fungerer. Organisasjonsteoretikerne sikter mot å forstå og forklare hva som skjer i organisasjoner og bruke denne kunnskapen til å forbedre. For å forstå virkeligheten må organisasjonen ses i sammenheng med sine omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Mål, strategier og organisasjonsstruktur legger retningslinjer for hvordan medlemmene i en organisasjon handler. Atferd formes av konteksten og forskjellig kontekst skaper ulik atferd. Det essensielle er å styre atferd gjennom koordinering og kommunikasjon.

Organisasjonen har både formelle og uformelle trekk som påvirker atferden til dens medlemmer. De formelle trekkene handler om struktur og strategi og omtales ofte for organisasjonsdesign. De uformelle trekkene handler om maktforhold og organisasjonskultur. Sistnevnte er elementer som i mindre grad er vedtatt, men som har vokst frem i organisasjonen over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

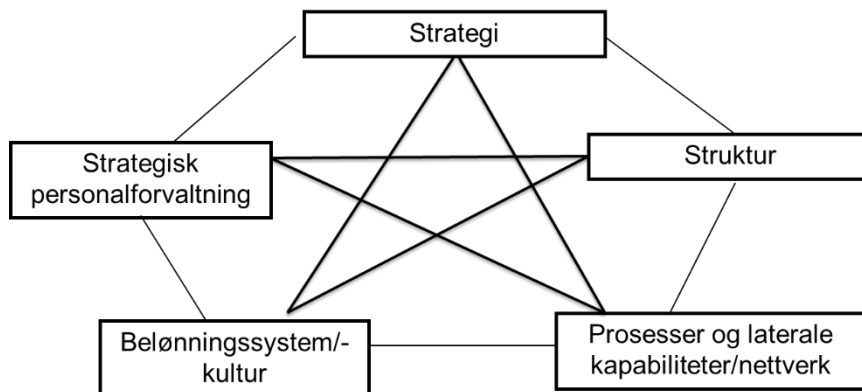
De uformelle elementene kan både styrke og svekke effekten av de formelle elementene på de ansattes atferd. I tillegg spiller ledelse og omgivelser en sentral rolle i forhold til hvordan organisasjonen fungerer (samspill i praksis og atferd).

I denne oppgaven vil hovedfokus være det uformelle elementet organisasjonskultur og hvorvidt denne understøtter organisasjonens design/strategi.

Ledelse står sentralt i arbeidet, ved å påvirke atferd indirekte gjennom å være sentral i utforming av mål, strategier og formelle strukturer (organisasjonsdesign) og å påvirke kultur.



### 3.1 Organisasjonsdesign.



Figur 2. Gabraith`s stjernemodell (Galbraith, 2002).

Organisasjonsdesign ses ofte på som synonymt med valg av av organisasjonsstruktur og handler om bevisst handling rettet mot valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer/-kultur, personal- og kunnskapsforvaltning for å skape en effektiv organisasjon som gjør det mulig å oppnå strategiske valg (Galbraith, 2002).

Klassisk teori om organisasjonsdesign finner vi helt tilbake til tidlig 1900-tallet, men teorien ble fornyet på midten av 1900-tallet da Peter Drucker lanserte mål- og resultatstyring (Bukve, 2014). Målstyring ble først populært i private bedrifter, men slo gjennom for fullt i offentlige sektor fra slutten av 1980-tallet.

Jeg utdyper kort de ulike elementene i Galbraights stjernemodell (figur 2):

**Strategi** handler om å gi organisasjonen retning, gjennom visjon,formål og målsetninger og utgjør selve grunnfundamentet i designprosessen.

**Struktur** handler i denne sammenheng om valg knyttet til arbeidsdeling, koordinering og beslutningsmyndighet. Dette kan hindre internt samarbeid og relasjoner, noe som gjør det nødvendig med gode **prosesser** for å lette beslutningstaking og informasjonsflyt.

Strategien legger i tillegg føringer for hvilken **kunnskap og ferdigheter** som medlemmene trenger for å nå organisasjonens målsetning, mens **belønningssystemene** (insentiver/anerkjennelse) bygger opp under organisasjonskulturen ved å påpeke hvilken atferd som forventes/er ønsket (Galbraith, 2002).

Organisasjonen er mest effektiv når alle komponentene er i likevekt/har tilpasset seg hverandre. Vektlegges delene forskjellig vil det føre til at organisasjonen og prosessen lett vil kunne havne i ubalanse og kaos.

Når målene er gitt, handler design i hovedsak om å finne den optimale formasjonsformen. I praksis vil dette si å utforme prinsipp for arbeidsdeling og samhandling i organisasjonen. Ut fra det klassiske designperspektivet er dette først og fremst en lederoppgave (Bukve, 2014).

Strukturteoretikere har gjennom empiriske studier undret seg over at uansett hvor mye en formasjon jobber med struktur, så fremkommer det utfordrende å lykkes. På bakgrunn av dette utviklet det seg en interesse for en alternativ teori, og forskere som blant annet Peters og Waterman, Deal og Kennedy m.fl startet på 1980-tallet å kritisere den formelle/strukturelle tenkningen (Bang, 2008). De gikk tilbake til sosiologien og antropologien for å forstå at formasjoner handler om mer enn strukturelle «piler og bokser», og viste til formasjonskultur som et sentralt element for å skape en effektiv formasjon. Kulturteoretikere kritiserer på denne måten formasjonsdesignmodellen grunnet lite fokus på kulturens betydning.

I denne masteroppgaven studerer jeg formasjonskultur og viktigheten av denne sett opp mot formasjonens strategi.

### **3.2 Formasjonskultur.**

Kulturperspektivet har fått økende betydning for forståelse av hvordan kommunene som formasjon virker og utvikler seg. Forskning har påpekt uformelle aspekter ved formasjoner helt siden 1930 - tallet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Fra 2. verdenskrig var formasjonsteoretikerne i hovedsak opptatt av struktur, det vil si hvordan formasjoner burde struktureres for å oppnå mest mulig effektiv drift. På 1960-tallet vokste det frem en interesse for å studere hvordan medlemmer i formasjoner danner seg bestemte mønstre av meninger, og hvordan slike meningsmønstre påvirker måten mennesker/grupper og formasjonen fungerer på. Det var først på 1980 – tallet at forskere for alvor begynte å studere formasjonskultur som eget fenomen, noe som styrket troen på at kultur påvirker formasjonens effektivitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

En kan gjerne si at det gjennom en rekke tiår har vært en dreining fra fokus på organisasjonsstruktur til organisasjonskultur. Kultur blir ofte sett på som organisasjonens ryggmarg, og verdigrunnlaget/det som vurderes som meningsfullt vil organisasjonens medlemmer søke å opprettholde, uavhengig av strategi. På denne måten kan en gjerne si at organisasjonskultur ikke besluttes, men utvikles over tid.

Hovedgrunnen for å studere organisasjonskultur vil dermed kunne være antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare suksess ved å samle medarbeidere i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap. Kulturen blir av den grunn betraktet som et sentralt element i forhold til organisasjonens strategi.

Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet kultur. En måte å forklare begrepet kan være ved å benytte Henning Bangs definisjon:

*«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»* (Bang, 2008, s. 23).

Edgar Schein utdyper denne ved å si at;

*«organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som dermed kan læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene»* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.130).

Schein (1987) påpeker at kultur må knyttes til en gruppe som deler et sett av grunnleggende antagelser, og er basert på læring. Han henviser også til at kulturen bare opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig og dermed knyttes mot følelser.

Cameron og Quinn (2013) sier videre at organisasjonskulturen består av deler som kan observeres (uttrykt atferd/artefakter), mens andre deler ikke kan observeres (normer/verdier og underliggende antakelser). Kultur fungerer på denne måten som et fortolkningssystem, ved å inneholde modeller av og for handling, samtidig som kulturen er et handlingssystem, ved å gi uttrykk for hvordan «vi gjør det hos oss» (språk, sjargong, historie osv). Dette betyr at kulturen påvirker atferden.

Organisasjonskulturen har i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) fem generelle effekter på atferd:

1. Tilhørighet og felleskap
2. Motivasjon
3. Tillit
4. Samarbeid og koordinering
5. Styring

Ovenstående punkt kan forklare hvorfor sterke enhetlige kulturer kan bidra til en effektiv organisasjon med god måloppnåelse. Organisasjonskultur kan på denne måten oppfattes som «limet» som holder en organisasjon i sammen og får den til å gå i samme retning.

En kan kanskje si at en sterk kultur hjelper organisasjonen til å nå et gitt mål, ved å virke motiverende og samlende på medlemmene. Om dette målet er det organisasjonen ønsker å jobbe mot er en annen sak. For å vurdere sistnevnte må en se nærmere på kulturens innhold og i hvilken grad innholdet er funksjonelt i forhold til hva organisasjonen ønsker å oppnå (Bang, 2008). Jeg kommer nærmere tilbake til dette i kapittel 6.

Jamil (2014) viser videre til at organisasjonskulturen har 3 roller:

1. Den bidrar som et reservoar for historiske erfaringer og lærdommer som videreføres gjennom sosialisering.
2. Den utgjør et filter for tolkning av hendelser, problemer og utfordringer
3. Den er en kilde til ledelse, strategi og handling

I det videre arbeidet med denne masteroppgaven vil det i hovedsak ses nærmere på organisasjonskulturens rolle som kilde til ledelse, strategi og handling (pkt 3).

### **3.3 Hva består organisasjonskultur av?**

Det er vanlig å dele organisasjonskulturen i to grunnleggende kjerneelementer: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet kan defineres som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger/grunnleggende antagelser som preger medlemmene i organisasjonen. Kulturuttrykket er den delen av kulturen som kan observeres, og kalles gjerne artefakter (Bang, 2008).

### **3.3.1 Grunnleggende antagelser.**

Dersom løsningen på et problem viser seg å fungere gang på gang, har man en tendens til å ta det for gitt. På denne måten vil en hypotese gradvis bli en måte og oppfatte virkeligheten på som vil igjen prege måten en tenker på. Kultur som et sett grunnleggende antagelser påvirker hva man fokuserer på, hvordan situasjoner fortolkes, og hvilke følelsesmessige reaksjoner som utløses. Dette påvirker igjen hvilke handlinger/atferd som iverksettes (Schein, 1987).

Grunnleggende antagelser har en tendens til å bli udiskutable i organisasjonen og dermed ekstremt vanskelig å endre (Bang, 2008).

### **3.3.2 Normer og verdier.**

Normer kan beskrives som et sett uskrevne regler som sier noe om hva som er passende handling i ulike sammenhenger og gir dermed retningslinjer for atferd. Verdier definerer hva som oppfattes som riktig eller galt, og har en rekke normer knyttet til seg.

Verdiene er basert på de grunnleggende antagelsene og definerer hva som oppfattes som verdifullt i organisasjonen. I motsetning til grunnleggende antagelser er verdier åpne for diskusjon, og man kan enes eller være uenige om dem (Schein, 1987).

Når man studerer organisasjonskultur antar man gjerne at verdiene kommer til syne gjennom organisasjonens planer, strategi, og hvilken filosofi som legges til grunn for virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det er et skille mellom forfektete verdier og bruksverdier. Forfektete verdier er de uttalte verdiene som organisasjonen hevder de har og som gjerne kommer til syne i organisasjonens visjon og strategi. Disse stemmer ikke nødvendigvis overens med bruksverdiene som styrer atferden til organisasjonens medlemmer (Bang, 2008).

### **3.3.3 Artefakter.**

De to overstående punktene er elementer i organisasjonskulturen som ikke direkte er synlige. Artefakter derimot, kan lett observeres. Artefakter kan være arkitektur, språk, teknologi, produkter, klesdrakt og atferd. Artefaktene må tolkes for å kunne virke som symboler. Jacobsen og Thorsvik (2013) deler artefaktene inn i tre hovedgrupper; det mennesker sier, gjør (atferd), samt fysiske gjenstander. Første gruppe omhandler ofte symbolske fortellinger,

fagterminologi, humor eller slang som gir spesiell mening for medlemmene. Andre gruppe fokuserer på atferd. En sentral kulturartefakt i så måte er hvordan medlemmene i organisasjonen uttrykker følelser. I hvilken grad affektive uttrykk (sinne, gråt, taushet) tillates å komme frem i organisasjonen vil kunne tolkes som et uttrykk for grunnleggende antagelser, verdier og normer i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den tredje og siste gruppen tar for seg fysiske gjenstander som bygning, innredning, logo, bruk av uniform og lignende som er enkle å observere.

### 3.4 Organisasjonskultur er eller har.

Det finnes en vesentlig skillelinje mellom to ulike hovedretninger innenfor den kulturteoretiske tilnærmingen. På den ene siden er det teoretikere som oppfatter kultur som noe en organisasjon **er**, og den andre siden er det teoretikere som oppfatter kultur som noe en organisasjon **har** (Jamil, 2014). Skillet mellom disse to hovedretningene er relevant med tanke på styring og endring, og om det er mulig å påvirke organisasjonen ved å påvirke kulturen (Strand, 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2013) understøtter denne tenkningen ved å vise til to ulike retninger for hvordan organisasjonskulturen utvikles/formes; Kultur skapt **i** organisasjonen, og kultur skapt **utenfor** organisasjonen.

Teorien om at kultur er noe en organisasjon **ER** ser på organisasjonskultur som en avspeiling av samfunnet. Organisasjonen oppfattes som en uttrykksform for samfunns, nasjoners eller gruppers kulturer (Jamil, 2014). På denne måten kan en si at kultur oppfattes som et produkt av felles symboler og betydninger og oppstår når mennesker møtes. Teorien viser til en oppfatning om at det er samfunnet som foreskriver og legitimerer hva som bør være organisasjonen og dens medlemmers atferd, ikke ledelsens strategier. Dette perspektivet vektlegger at kultur er noe ledelsen i mindre grad kan påvirke og forme, men heller ta hensyn til og tilpasse seg (Jacobsen og Thorvik, 2013).

Denne oppgaven bygger på oppfatningen om at kultur er noe en organisasjon **HAR**, og dermed kan endres. Kultur er ifølge dette en intern variabel som kan tilpasses, manipuleres eller forandres etter menneskelige vedtak (Jamil, 2014). Ledelsen vil i dette perspektivet være opptatt av å danne og styre kultur ved å bruke kultur som et instrument for å dyrke frem den riktige eller mest effektive oppførselen.

*«Organisasjoner ses på som sosiale instrumenter for oppgaveløsning, og kultur ses på som et instrument som brukes for at organisasjonen skal nå sine mål... Dette innebærer et kausalt syn på kultur, der formålet er å gjøre en organisasjon effektiv» (Jamil, 2014, s. 180).*

En kan gjerne si at en søker å forandre folks normer, verdier og holdninger slik at de kan komme med korrekte og nødvendige bidrag til organisasjonen. Fra et slikt instrumentelt synspunkt kan kultur formes og forandres (Jamil, 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2013) utdyper dette ved å påpeke at organisasjonskulturen skapes internt i organisasjonen og i stor grad kan påvirkes av organisasjonens ledelse. I dette perspektivet blir kulturen sett på som et potensielt styringsredskap, ved at ledelsen benytter ulike virkemidler for å påvirke antakelser og verdier.

Dersom det finnes motstridende verdier og normer i en organisasjon, vil det på denne måten være lite sannsynlig at det utvikler seg en enhetlig organisasjonskultur uten at ledelsen jobber bevisst med å påvirke kulturen i ønsket retning.

I hvilken grad forandring og kontinuitet i kultur kan teoretisk forklares, er noe omdiskutert. I stedet for å spørre om organisasjonskultur kan forandres eller ikke, kan en gjerne heller fokusere på hvilken del av kulturen som er mest mottakelig for forandring. Dette vil jeg komme noe tilbake til senere i oppgaven.

Videre har det i den senere tid blitt vanlig å se organisasjoner som tilpasningsdyktige organismer som eksisterer sammen med omgivelsen, jfr. Kontigensteori (Pikkala, 2005).

Tilpasning oppnås hvis organisasjonen svarer riktig på omgivelsenes krav. Et «riktig» svar er avhengig av samsvar mellom omgivelsenes krav og organisasjonens struktur. I denne sammenheng fungerer kultur som en mekanisme som regulerer tilpasningen til omgivelsene. (Baldersheim & Rose, 2014 ).

Cameron og Quinn (2013) utdyper dette ved å påpeke at omgivelsene vi lever i er i kontinuerlig endring, noe som medfører stadig større krav til omstillingsevne.

*«Vedvarende uforutsigbarhet og til tider skremmende endringer gjør det vanskelig for enhver organisasjon eller leder til å holde seg aktuell, forutsi fremtiden og holde stabil kurs» (Cameron og Quinn, 2013, s. 1).*

I denne sammenheng vil det som organisasjon/leder kunne være essensielt å ha kjennskap til, samt bevisst jobbe med kultur for å lykkes.

### 3.5 Competing Values Framework (CVF).

Å endre en organisasjons kultur er utfordrende, enten behovet for endring skyldes gap/kontrast mellom organisasjonens egen ytelse og krav fra omgivelsene eller dersom ledernes visjon for fremtiden krever at organisasjonens retning endres. Det krever stor grad av forpliktelse og engasjement fra ledelsesteamet for å få det til å fungere. De fleste endringer som blir forsøkt i organisasjoner, mislykkes på grunn av kulturell uforenlighet. Kulturendring er derfor en avgjørende forutsetning for suksess i mange organisasjoner (Cameron og Quinn, 2013). Med andre ord; organisasjonskulturen må bevisst jobbes med for å kunne lykkes med organisasjonsendringer/omstillingsprosesser.

Forfattere har gjennom flere tiår foreslått en rekke dimensjoner/kjennetegn ved organisasjonskultur, blant annet fokus på styrke og samsvar, hurtighet av feedback, risikograd, internt – eksternt, holografisk – idiografisk og så videre (Cameron og Quinn, 2013). En av grunnene til at så mange dimensjoner er blitt foreslått er at organisasjonskultur er et ekstremt bredt felt som favner mye. Kulturen består av faktorer som er sammensatte, innbyrdes sammenhengende, omfattende og tvetydige. Det kan være utfordrende å finne de mest relevante faktorene som bidrar til å identifisere og vurdere organisasjonskulturen, og for å avgjøre hvilke dimensjoner som er mest sentrale er det viktig å benytte et underliggende rammeverk – et teoretisk grunnlag (Cameron & Quinn, 2013).

Competing Values Framework, også kalt rammeverket for konkurrerende verdier, er en teoretisk modell som er utledet av empiri og som forener flere av de dimensjonene som ulike forfattere har foreslått. Rammeverket er utviklet gjennom forskning på organisatorisk effektivitet, og forstår organisasjonskultur som noe en organisasjon *har*.

Rammeverket er per i dag det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur, da det i stor grad har vist seg å stemme overens med veletablerte og velaksepterte kategoriskjema som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antagelser samt måten de bearbeider informasjon på. I utgangspunktet ble rammeverket utviklet gjennom forskning som rettet seg mot de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. Det ble i første omgang etablert en omfattende liste med 39 indikatorer, som ble



ansett for å være for mange/omfattende til å kunne forstå eller være nyttig i en organisasjon. Effektivitetsindikatorene ble av den grunn analysert samt systematisert og to hoveddimensjoner oppstod: fleksibilitet/skjønn versus stabilitet/kontroll, og intern orientering/integrering versus ekstern orientering/differensiering (Cameron & Quinn, 2013). Dimensjonene representerer ytterpunkter i et aksesystem som illustreres nærmere i figur 3.

Den første dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og skjønn versus stabilitet, orden og kontroll. Den andre dimensjonen skiller mellom intern orientering, integrering og helhet versus ekstern orientering, differensiering og rivalisering (Cameron & Quinn, 2013). Disse 2 dimensjonene danner til sammen fire deler, hvor hver enkelt del representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. Ut fra disse ble teorien om de 4 ulike kulturtypene som nevnes senere utledet.

Noen organisasjoner blir ansett mer effektive dersom de stadig utvikler seg (**fleksibilitet**) og tilpasser seg et skiftende marked, mens andre blir sett på som mer effektive dersom de fokuserer på **stabilitet** og forutsigbarhet. Kontinuiteten strekker seg fra organisatorisk allsidighet og smidighet i den ene enden til stabilitet og varighet i motsatt ende av den skalaen (vertikalt). Offentlige virksomheter sorterer oftest under sistnevnte kategori.

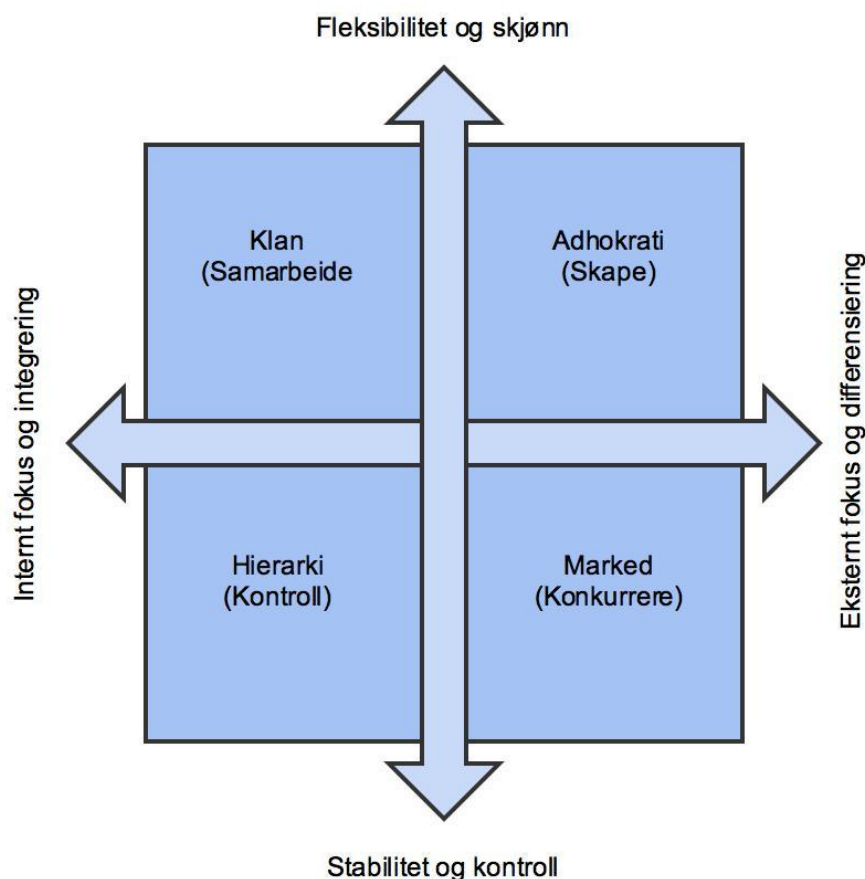
Den horisontale skalaen viser til at enkelte organisasjoner blir sett på som effektive dersom de har et sterkt **internt** fokus, mens andre vurderes effektive dersom de fokuserer på **eksternt** samarbeid eller konkurranse (Cameron & Quinn, 2013).

Sagt på en enkel måte, kan en si at indikatorene definerer hva som blir sett på som bra, riktig og passende, med andre ord kjerneverdiene som ligger til grunn. Disse fire kjerneverdiene representerer motsigende og konkurrerende verdier som kjennetegner menneskelig atferd, derav navnet på modellen.

Ser en nærmere på verktøy for vurdering av organisasjonskultur, er Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) et av det mest brukte pr i dag. OCAI har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier. Dette verktøyet beskrives nærmere i metodekapittelet.

### 3.5.1 De fire kulturtypene i CVF.

Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) er som nevnt delt opp i 4 deler (rammer) som beskriver en kjerneverdi, hvor hver del er motsatt av verdien i den andre enden (vertikal/horisontal akse). Kjerneverdiene har fått en «merkelapp» for å kunne skille ut sitt mest fremtredende kjennetegn; Hierarki, marked, klan og adhokrati. Hver ramme illustrerer på den måten en spesifikk kulturtype, som kan illustreres på følgende måte;



Figur 3. Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron og Quinn, 2013, s. 40).

Jeg vil se nærmere på de ulike kjerneverdiene (kulturtypene) som illustrert i figur 3:

#### 1. Hierarkikultur

Den tyske sosiologen Max Weber studerte statlige organisasjoner tidlig på 1900 - tallet, hvor utfordringsbildet i hovedsak bestod i å produsere varer og tjenester effektivt i et samfunn som ble stadig mer sammensatt. For å kunne møte disse utfordringene foreslo Weber ulike kjennetegn med tanke på organisering som senere

har blitt kjent som klassiske kjennetegn på byråkrati; regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særlig, mangel på personlighet og ansvarlighet. Kjennetegnene ble ansett svært effektive og ble innført i organisasjoner hvis hovedutfordring var å være effektiv, pålitelige/stabile og med et forutsigelig resultat. Denne måten å tilstrebe effektive organisasjoner på ble lagt stor vekt på blant ledere og ledelseslitteratur frem til 1960 - tallet, og vektlegges fortsatt i organisasjoner i dag.

Organisasjonskulturen som er kompatibel med en slik hierarkisk måte å tenke karakteriseres ved å være et formalisert og strukturert sted å arbeide, hvor prosedyrer bestemmer hva medlemmene gjør (Cameron & Quinn, 2013). Standardiserte regler/rutiner holder organisasjonen sammen.

En hierarkisk organisasjonskultur kan gjerne beskrives som en **Kontrollkultur** med fokus på interne forhold som formell struktur, stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Denne kulturen legger til grunn hovedverdier som effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet, og suksess defineres med etablerte linjer mellom beslutningsmyndighet, standardiserte regler og kontroll. Ledere i en slik organisasjon er gode koordinatører, «overvåkere» og organisatører, som arbeider med å spisse prosesser for å skape en effektiv infrastruktur (Cameron og Quinn, 2013).

## 2. Markedskultur

Fra slutten av 1960 - tallet vokste det frem en annen måte å organisere på grunnet nye konkurranseutfordringer. Denne formen for organisering baseres på arbeidet til organisasjonsforskerne O. Williamson og B. Ouchi m.fl. (Cameron & Quinn, 2013). Forskerne identifiserte alternative sett med aktiviteter som grunnlag for organisatorisk effektivitet, som for eksempel transaksjonskostnader. Med dette menes at organisasjonen i seg selv skal oppfattes som et marked rettet mot eksterne omgivelser (eksempelvis leverandører, forbund og reguleringsorganer).

En organisasjon med en fremtredende markedskultur vil være en resultatorientert arbeidsplass hvor verdier som konkurranseevne, måloppnåelse og anerkjennelse styrer medlemmenes atferd. Vektlegging av det å vinne er limet som holder organisasjonen samlet (Cameron & Quinn, 2013).

Markedskultur beskrives som en **Konkurransekultur** med fokus på konkurransedrevne handlinger og resultatoppnåelse, hvor ledernes viktigste oppgave er å være pådrivere for måloppnåelse og resultat. Suksess defineres gjennom

markedsandel og markedsgjennomtrengning. Fokus på eksterne forhold som det å være ledende i markedet anses viktig (Cameron & Quinn, 2013).

### 3. Klankulturen

Forskere som studerte japanske bedrifter på begynnelsen av 1970- tallet, fant grunnleggende forskjeller mellom måten marked og hierarkiske typer var utformet i USA, og hvordan klantyper var utformet i Japan (Cameron & Quinn, 2013). Delte verdier/mål, individualisme, deltakelse og samhørighet står i fokus, og organisatorisk effektivitet skapes via menneskelig utvikling/forpliktelse til felles verdier og mål. Klankultur kan omtales som en **Samarbeid**kultur med likhetstrekk til en familie, hvor lojalitet og tradisjon verdsettes høyt og er med på å holde organisasjonen samlet. Det fokuseres ofte på langsiktig utvikling av de ansatte, og suksess defineres gjennom interessen for mennesker og det interne klimaet i organisasjonen. Lederne i klankulturer ses ofte på som mentorer/foreldrefigurer, og fokuserer bevisst på teamarbeid, involvering og konsensus blant medlemmene (Cameron & Quinn, 2013).

### 4. Adhokratikulturen

I overgangen fra industrialderen til informasjonsalderen vokste det frem en ny organisasjonsform for å tilpasse seg de turbulente og stadig akselererende vilkår som kjennetegner den organisatoriske verden i vårt århundre (Cameron & Quinn, 2013). Denne kulturtypen skiller seg fra de tre andre ved en antagelse om at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess. Det å utvikle nye tjenester og forberede seg for fremtiden anses sentralt.

Adhokratikultur omtales ofte som **Skape**kultur med fokus på å være en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass. Forpliktelse til å eksperimentere/lage noe nytt er limet som holder organisasjonen samlet (Cameron & Quinn, 2013). En slik organisasjon har ofte ledere som er risikovillige, innovative og som vektlegger det å være endringsvillig og våge å prøve noe nytt.

Organisasjoner har som regel et tilsnitt av samtlige ovenstående kulturtyper, men oftest er en mest fremtredende/dominerende.

### 3.6 Organisasjonskultur og lederatferd.

Det har tidligere i oppgaven blitt vist til sammenheng mellom strategi og ledelse samt viktigheten av å kjenne til organisasjonskulturen for å lykkes.

På samme måte som at oppgaver kan skape kultur, kan ledelse også gjøre det gjennom det en leder vektlegger eller ikke bryr seg om (atferd).

Cameron og Quinn (2013) viser som nevnt tidligere til at strategisk planlegging ofte mislykkes grunnet manglende fokus på organisasjonskulturen. Dette betyr at dersom det er svikt i arbeidet med å endre organisasjonskulturen, påvirker det andre organisasjonsendringer som blir initiert.

Cameron og Quinn (2013) påpeker videre at individuell endring er nøkkel til kulturendring, og at en endring i organisasjonskultur avhenger av om medlemmene tar i bruk atferd som forsterker verdiene og er i samsvar med dem. Lederne og deres atferd/handlinger vil være sentrale i så måte, ved å gå foran/være en rollemodell og spesifisere strategi med tilhørende aktivitet/tiltak for å fremme ønsket endring. På denne måten kan lederne påvirke utviklingen i organisasjonen ved å bevisst jobbe med kultur/kulturendring.

*«Det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur » (Schein, 1987, s. 2).*

Schein understreker her ledernes sentrale rolle i forhold til både det å *skape* og *administrere* kultur, samt viktigheten av å være bevisst at atferd skaper kultur.

Ledelse har hatt en historisk utvikling, fra management til leadership, hvor sistnevnte vektlegger leders evne til å være et forbilde, verdisymbol og til å påvirke mennesker. Det vil kunne bety at ledelse kan være et sentralt element i utviklingsprosesser, og det å kartlegge ledernes oppfatning av organisasjonskulturen blant lederne i linjen vil være viktig for å få kunnskap om etablerte kjennetegn og atferdsmønstre i denne gruppen.

Å analysere organisasjonskulturen på ledernivå på en systematisk måte, vil kunne avgrense kulturbegrepet og belyse kompleksiteten i forhold til eventuelle avvik og belyse hvilke aspekter som er mest mottakelig for endring.

For å kunne vurdere ulike elementer som fremmer eller hemmer utviklingen av organisasjonskultur vil det kunne være viktig å kjenne til hvilken **atferd** (evne/kompetanse) som lederne bør utvikle eller forbedre dersom en kulturendring skal være effektiv.

Whetten og Cameron har gjennom undersøkelser identifisert lederferdigheter/kompetanser som kjennetegner effektive ledere (Cameron og Quinn, 2013). Disse er igjen kategorisert og organisert av rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework). Verktøyet som i denne sammenheng benyttes for vurdering av ledelseskompentanse, kalles MSAI og tar utgangspunkt i atferd ved å måle ledelsesatferd og – handlinger. Dette på bakgrunn av tanken om at forutsetningen for at en kulturendring/-utvikling skal skje, er en atferdsendring hos lederne. De må med andre ord gå fra ord til handling (Cameron og Quinn, 2013).

Cameron og Quinn (2013) viser til følgende sentrale lederkompetanser/-atferd i de ulike kulturtypene:

**Hierarkikultur:** lede gjennom kontrollsystemer, tilpasning og koordinering. Ledernes atferd fremmer i denne sammenheng systematisk analyse/bruk av data for problemløsning, og hjelper andre å være klar over hvilke forventninger, mål og retningslinjer organisasjonene har. I tillegg fremmer atferden koordinering internt/eksternt og deler informasjon på tvers.

**Markedskultur:** lede gjennom konkurranseevne, kundeservice og resultat. Ledernes atferd fremmer en holdning om å slå konkurrenter, tjene og involvere kunden og vektlegge et høyt prestasjonsnivå.

**Klankultur:** lede gjennom teamarbeid, mellommenneskelige relasjoner og utvikling av andre. Ledernes atferd vil her fokusere på å bygge team, og bygge effektive relasjoner gjennom kommunikasjon, involvering og myndiggjøring. I tillegg vil ledernes atferd hjelpe andre til å forbedre prestasjon og utvikle kompetanse.

**Adhokratikultur:** lede gjennom innovasjon, fremtiden og forbedring. Ledernes atferd vil i denne sammenheng oppmuntre andre til å generere nye ideer, samt kommunisere en klar visjon og legge til rette for at denne kan virkeliggjøres. Atferden vil også fremme endring gjennom forbedring og dristige alternativer.

Kjennskap til og bevissthet rundt atferd som bygger opp under eller svekker de ulike kulturtypene vil kunne være sentralt for å kunne utvikle en ønsket organisasjonskultur.

## 4.0 Metode.

I dette kapittelet er det ønskelig å beskrive og begrunne de valg jeg gjort i forhold til den empiriske undersøkelsen jeg har gjennomført. Metoden beskriver fremgangsmåte, gjennomføring/datainnsamling og analysestrategi.

### 4.1 Valg av metode.

*«Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten»*  
(Jacobsen, 2015, s. 23).

Jeg har valgt en deduktiv tilnærming ved å gå fra teori til empiri, samt et ekstensivt design. Videre har jeg benyttet en holistisk tilnærming ved at fenomenet kultur må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den sammenhengen de inngår i.

Organisasjonskultur vil på denne måten måtte kunne forstås som en måte å handle på underbygget av konteksten en befinner seg i.

Jeg har valgt å se på organisasjonskultur i en gruppe, ved hjelp av en kvantitativ tilnærming.

For å se på kulturen i dag, har jeg valgt å foreta et tversnittstudie, det vil si å studere respondentenes oppfatning av kulturen som finnes i organisasjonen i dag (nåværende organisasjonskultur). Min studie vil også måle hvordan respondentene ønsker at organisasjonskulturen skal utvikle seg over tid (foretrukket organisasjonskultur). I tillegg vil eventuelle forskjeller mellom nåværende og foretrukket kultur komme frem i undersøkelsen. Disse resultatene fra overordnet kulturprofil vil besvare de to første forskningsspørsmålene i min problemstilling.

Videre har jeg valgt å gå fra hovedtrekk i overordnet kulturprofil til å bryte ned datamaterialet ved å se nærmere på hovedelementer (6 stk) i analysen for å kunne belyse hvorvidt organisasjonskulturen understøtter organisasjonens strategi (utviklingsprogram). Dette for å forsøke å besvare forskningsspørsmål 3 i problemstillingen. I denne sammenheng er det også ønskelig å forsøke vurdere om det er spesifikke områder som kan fremme eller hemme ønsket utvikling. Måleverktøy og hovedelementene beskrives nærmere på neste side.

## 4.2 Måleverktøy og datainnsamling.

Jeg har valgt et ferdig utviklet og godt utprøvd måleverktøy, OCAI, for å kartlegge organisasjonskulturen. Verktøyet er oversatt, testet og videreutviklet av Universitetet i Agder (UIA).

Kartleggingsverktøyet OCAI står for «Organizational Culture Assessment Instrument» og har sitt grunnlag i den teoretiske modellen Competing Values Framework (CVF) som er omtalt nærmere i teoridelen.<sup>1</sup> OCAI er utviklet av Cameron og Quinn.

OCAI består av 2 deler, hvor den første har til hensikt å kartlegge den eksisterende (nåværende) kulturprofilen blant respondentene, mens siste del tar for seg hvordan respondentene mener kulturen bør bli (foretrukket) for at organisasjonen skal lykkes i fremtiden.

Hver del består av seks hovedelementer (Cameron og Quinn, 2013):

1. **Fremtredende kjennetegn**; dominerende karakteristikk.
2. **Organisasjonsledelse**; ledelsesstilen/tilnærmingen som gjennomsyrrer organisasjonen.
3. **Ledelse overfor ansatte**; stilen som karakteriserer hvordan ansatte behandles.
4. **Organisasjonslimet**; forbindelsesmekanismer som holder organisasjonen sammen
5. **Strategiske vektlegginger**; definering av hvilke områder som driver organisasjonens strategi.
6. **Suksesskriterier**; hvordan seire blir definert, hva som belønnes og feires.

Disse hovedelementene gjenspeiler respondentenes grunnleggende verdier og antagelser om hvordan organisasjonen fungerer.

Videre har hver av de seks hovedelementene fire svaralternativer/påstander, som respondentene skal rangere etter hvilket svaralternativ de mener passer best for sin organisasjon. Respondentene skal vekte svaralternativene ved å benytte en tallverdi som til sammen skal utgjøre 100 poeng innenfor de fire oppgitte alternativene/påstandene. Høyst poeng gis til det som passer best for hans eller hennes organisasjon, mens lavest poeng gis til det som passer minst. Dette gjelder begge dimensjonene, for å beskrive både nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

---

<sup>1</sup> Senter for anvendt kommunalforskning har oversatt, videreutviklet og testet spørreskjemaet.



Jeg vurderte det mest hensiktsmessig å sende ut OCAI via epost med link til undersøkelsen som registreres i Survey Xact for å skape distanse. Dette for å kunne gi mulighet til «friere» svar og forsøke å ivareta anonymitet på en hensiktsmessig måte.

Før utsendelse ble samtlige innledende spørsmål i undersøkelsen tatt bort, for eksempel kjønn, antall år ansatt i organisasjonen og så videre. Dette for å anonymisere dataene i så stor grad som mulig og redusere sporbarheten. Dette ble gjort som et bevisst trekk for å forsøke å få så høy svarprosent som mulig.

Det ble vurdert å legge til avkrysning om hvilken sektor respondenten er tilknyttet (helse/skole/teknisk/annet) for å kunne ha mulighet til å se nærmere på om det finnes sektorielle kulturforskjeller. Organisasjonen har mange mellomledere, og det vil kunne være avvik mellom sektorene både i forhold til nåværende og foretrukket kultur. Av den grunn kunne det ha vært nyttige data for å fremskaffe mest mulig innsikt for det videre arbeidet med kultur i organisasjonen. Etter å ha drøftet saken med kommunalsjef personal og rådmann er dette valgt bort, i hovedsak av hensyn til anonymitet da det i enkelte sektorer er få mellomledere.

Nettopp ivaretagelse av anonymitet har hatt sterkt fokus under datainnsamlingen, da andre forskningsprosjekt/undersøkelser som er distribuert i organisasjonen har resultert i svært lav svarprosent. Dette angivelig (i følge tilbakemeldinger som er gitt til personalavdelingen) grunnet usikkerhet rundt anonymitet blant respondentene.

#### **4.3 Utvalg av respondenter.**

Mitt utvalg av respondenter er mellomledere i kommunal virksomhet, nærmere bestemt ledere i Eigersund kommune. Lederne er ansatt i ulike sektorer; helse og omsorg, kultur og oppvekst samt teknisk, og innehar delegert personal, økonomi og faglig ansvar innenfor sine respektive enheter/områder. Respondentgruppen utgjør samtlige ledere på mellomledernivå i organisasjonen (totalt 47 stk.).

Mellomlederne er sentrale i forhold til å operasjonalisere drift og utvikling i organisasjonen. I tillegg medfører organisasjonens strategi med fokus på tillitsbasert ledelse/kultur en ny måte å lede på, noe som gjerne fordrer atferdsendring. Det vil være sentralt å inneha kunnskap om etablerte kjennetegn og atferdsmønstre hos mellomlederne for å kunne lykkes i dette arbeidet. Nettopp av den grunn er denne gruppen valgt som respondenter. Videre understreket

informasjonsskrivet som ble distribuert sammen med undersøkelsen (vedlegg 1) at det var respondentenes oppfatning av kulturen *blant mellomlederne* som skulle beskrives, og ikke i den enkelte enhet.

Viser til utdrag fra informasjonsskriv: «*Målet med denne forskningen er å foreta en kulturanalyse av mellomlederne (enhetslederne) i Eigersund kommune, og du skal besvare spørsmålene med **bakgrunn i/basert på denne gruppen**».*

Videre ble det presisert i samme informasjonsskriv; «*dette betyr at det ikke er kulturen i din egen enhet som skal undersøkes, og det er kun du som leder som skal besvare undersøkelsen*».

Dette for å forsøke å unngå uklarheter og misforståelser i forbindelse med den enkelte respondents besvarelse.

Jeg innhentet tillatelse internt i egen organisasjon, fra rådmann og kommunalsjef personal ved å presentere en grovskisse av oppgaven samt en beskrivelse av hva jeg ønsket å forske på. Kommunalsjef personal har gitt signaler på at resultatene vil kunne benyttes som et bidrag inn i pågående utviklingsarbeid, spesifikt rettet inn mot lederutvikling.

Parallelt gjennomførte jeg en test hos NSD (Norsk Senter for forskningsData) og forstår tilbakemeldingen slik at det ikke var nødvendig å innhente godkjenning da resultatene ikke er sporbare tilbake til den enkelte respondent.

Data ble som tidligere nevnt innhentet via spørreskjema (OCAI) som distribueres til respondentene via lenke i epost. Datainnsamlingen ble gjennomført elektronisk og anonymt via programmet Survey Xact.

Respondentene fikk oversendt epost 05.03.18 med lenke til spørreundersøkelsen, samtidig ble det som nevnt over vedlagt et informasjonsskriv om undersøkelsen. Det ble satt en tidsramme på tilbakemelding/svar fra 05.03.18 til 23.03.18.

Svar på undersøkelsen ble purret på 22.03.18 via epost, da det på det tidspunktet var liten svarprosent (ca. 24 %). Tilbakemeldingsfristen ble samtidig utvidet med 14 dager for å forsøke å øke svarprosenten. Dette hadde effekt.

Jeg har underveis i prosessen besvart henvendelser fra respondentene fortløpende. Det har vært få henvendelser, som i hovedsak har vært av teknisk karakter som for eksempel utfordringer knyttet til tilgang via lenke.

Svarprosent var følgende:

Antall respondenter	47 (100 %)
Antall respondenter som gjennomførte undersøkelsen	28 (ca 60 %)
Antall respondenter som besvarte delvis	9 (ca 19 %)
Antall respondenter som ikke besvarte	10 (ca 21 %)

Tabell 1. Svarprosent kulturkartlegging.

Respondentene som besvarte undersøkelsen delvis er ikke tatt med i resultatet, for å gjøre totalresultatet så valid og reliabelt som mulig.

#### 4.4 Utregning av score og fortolkning av disse.

Første steg i behandlingen av innkommet data var å legge sammen A svaralternativene i første del (beskrivelse av nåværende kultur) av undersøkelsen, og dele dette på 6 for å få gjennomsnittscoren. Deretter ble tilsvarende gjort med B, C og D svaralternativene. Regneark i Excel ble benyttet til dette.

Samme prosedyre ble gjentatt for del to, beskrivelse av foretrukket kultur.

Jeg har brukt Universitetet i Agder sin mal i Excel for å angi tallverdi innenfor kulturtypene, samt for å lage kulturprofilen. I min fremstilling av kulturprofilen har jeg rundet av tallene til to desimaler på scorene innen de fire kulturtypene på grunndataene jeg har brukt. Dette for å forenkle fremstillingen. Jeg har kontrollregnet og summert (totalt 100 poeng) hver enkelt kulturtype, både i hovedprofilen og i de 6 ulike hovedelementene, for å kvalitetssikre tallmaterialet.

Den kulturtypen som oppnår høyest poengsum viser hvilken kultur som vektlegges mest, og identifiserer de grunnleggende antagelsene og verdiene som dominerer blant respondentene. Dess høyere poengsum, desto mer dominerende er kulturen.

Videre vil en ved å se på eventuelle avvik mellom nåværende og foretrukket kultur, kunne kartlegge eventuelle behov for en kulturendringsprosess.

I tillegg til en mer overordnet analyse, vil en nærmere analyse av de 6 hovedelementene kunne fremskaffe data om hvilke områder som kan fremme eller eventuell hemme en utvikling i ønsket retning. Videre vil analysen kartlegge hvilke områder som eventuelt har størst avvik og dermed vil kunne være mest mottakelig for endring.

Ved å gjennomgå kulturprofilene i hver av de seks hovedelementene i undersøkelsen hver for seg, vil en i tillegg kunne se i hvilken grad de stemmer overens med hverandre. Dersom de ulike kulturtypene vektlegges likt i de ulike hovedelementene, kan en si at organisasjonen har en overensstemmende kultur. Cameron og Quinn viser til at forskning tilsier at overensstemmende kulturer er mer typisk hos organisasjoner med gode resultater. Videre hevder de at uoverensstemmelse i kultur ofte vil kunne være en indikator for behov for endring (Cameron & Quinn, 2013).

Det vil også ved å gå nærmere inn på trekk i de ulike kulturtypene kunne vurderes om kulturen understøtter organisasjonens overordnede strategi for ledelse og utvikling.

Jeg har utarbeidet en grafisk (figur) fremstilling både av overordnet kulturprofil, forskjell mellom nåværende og foretrukket kulturprofil, samt hvert enkelt av de seks ulike hovedelementene. I tillegg har jeg laget en skjematisk oversikt (tabell) over tallscorene samlet, samt avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil for hver enkelt figur. Dette for å kvalitetssikre tallmaterialet, samt visualisere resultatene.

#### **4.5 Muligheter og avgrensninger.**

Metoden som er valgt er som tidligere nevnt et godt utprøvd og anerkjent verktøy, som er validert av internasjonale forskere. I tillegg er verktøyet revidert og validert i forhold til norske forhold av Universitetet i Agder, noe som styrker resultatene ytterligere.

Respondentene svarer på spørsmål som er ferdig oppsatt med gitte svaralternativer, noe som medfører at resultatene kvalitetssikres og gir et godt sammenligningsgrunnlag med andre som har benyttet verktøyet. På den andre siden kritiseres metoden for å være noe overfladisk, ved å standardisere spørsmål og svar som ikke gir rom for oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2015).

Videre kan verktøyet oppleves noe utfordrende med tanke på språk/utforming av spørsmålene, samt forståelse for/fordeling av poeng. Noen respondenter ga uttrykk for at språket var vanskelig å forstå, noe som kan ha medført at enkelte ikke besvarte samtlige

spørsmål. I tillegg kan undersøkelsen oppleves noe tidkrevende å besvare, og kan ha resultert i at enkelte respondenter ikke har tatt seg tid til å fullføre besvarelsen. Samtlige 9 respondenter som besvarte undersøkelsen delvis, gjennomførte de første spørsmålene/hovedelementene av undersøkelsen for så å unnlate å besvare siste del.

Respondentene besvarte undersøkelsen elektronisk, via Survey Xact. Det kunne gjerne ha vært hensiktsmessig å gitt mulighet til å besvare undersøkelsen manuelt per papir som et alternativ for å øke svarprosenten.

En svarprosent på ca. 60 % anses likevel valid, og er et overraskende godt resultat sammenlignet med andre undersøkelser som er gjennomført i organisasjonen.

OCAI undersøkelsen ble gjennomført på et tidlig tidspunkt i arbeidet med masteroppgaven, før jeg hadde etablert en tydelig problemstilling. Dette medførte begrenset mulighet for å utvide undersøkelsen med tilleggsspørsmål/variabler, noe som igjen har redusert muligheten for å analysere funnene i bredden. Jeg ser i ettertid at det ville vært hensiktsmessig å avvente gjennomføringen til noe senere i forløpet.

Det kunne også vært spennende å kartlagt organisasjonskulturen i flere/ulike grupper i organisasjonen for å se om det var samsvar i kulturbildet i ulike grupper i organisasjonen. Jeg har valgt dette bort av kapasitetshensyn.

Etter gjennomført datainnsamling, ble innsamlet data/tallmateriell tastet inn manuelt i Excel skjema, noe som kan medføre en kilde til feil. Dette er som tidligere nevnt kvalitetssikret ved å gå gjennom/kontrollere inntastingen flere ganger, samt utarbeidet sumrapporter og kontrollert slik at sum per hovedelement i analysen utgjør 100. Disse er gjengitt i kapittel 5.

#### **4.5.1 Forske på egen organisasjon.**

Det å forske på egen organisasjon/gruppe kan være en fordel blant annet ved å kunne bidra til utvikling av egen arbeidsplass, og samtidig utvikle eget lederskap. Begge deler gir, slik jeg vurderer det, en indre motivasjon i arbeidet. I tillegg vil jeg kunne ha inngående kjennskap til hva som kan ligge bak data ved å være en del av kulturen selv, kjenne til «tabuområder» og hva som opptar respondentgruppen.

Videre har jeg en viss kjennskap til kritiske hendelser/faktorer i organisasjonen og kan bruke egen erfaring til å drøfte/belyse data.

På den andre siden kan det være en ulempe, ved at jeg som leder i samme organisasjon kan være for tett på, og stole for mye på egen kunnskap. Jeg har gjennom arbeidet med oppgaven forsøkt å være bevisst det å være nysgjerrig/åpen og nøytral for å kunne benytte/bearbeide dataene på en hensiktsmessig måte. En fallgrube er at det kan være enkelt å «spore av» grunnet forutinntatte meninger eller holdninger. Fokus på oppgaven har derfor vært viktig og hva det er som skal vurderes. Det har vært sentralt med en bevissthet at jeg ikke skal være en deltaker i denne prosessen, men en forsker/analytiker.

Videre vil det kunne være utfordrende å forske på «sannheter» i egen organisasjon. Tør/vil/skal jeg? Er oppgaven understøttet av overordnet ledelse – en bestilling eller «fritt frem»? Da hovedhensikten med oppgaven er en bevisstgjøring rundt mellomledernes opplevelse av eksisterende og foretrukket organisasjonskultur på ledernivå, har jeg som tidligere nevnt innhentet tillatelse fra toppledelsen i forkant. I tillegg ønsker kommunalsjef personal å benytte datamaterialet aktivt i lederutvikling, hvor involvering og innspill fra den enkelte vil være påkrevd. Dette kan ha styrket motivasjonen for å besvare undersøkelsen hos den enkelte respondent og dermed bedret svarprosenten.

Avslutningsvis vil jeg nevne at en kulturundersøkelse som denne måler respondentenes oppfatning av organisasjonskulturen. Denne oppfatningen kan være påvirket av hendelser/situasjoner respondentene står i akkurat der og da (øyeblikksbilde), og dermed kunne medført varierende resultat dersom en hadde hatt anledning til å fulgt opp med ytterligere spørsmål/ny undersøkelse etter en viss tid.

På denne måten kunne det vært interessant å foretatt en tidsseriestudie, for å se om kulturen endrer seg som følge av omstilling/lederutvikling. Dette er det dessverre ikke mulig å gjennomføre innenfor tidsrammen som er satt for denne oppgaven.

## 5.0 Funn og analyse.

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn, samt analysere disse for å belyse temaet: Organisasjonskultur på mellomledernivå i Eigersund kommune.

Jeg har valgt å gjennomføre to typer analyse. Først har jeg fokusert på overordnet kulturtrekk, for så å gå nærmere inn på enkeltelementer i analysen for å forsøke forstå de underliggende verdiene på en bedre måte.

Jeg tar for meg følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan ser nåværende organisasjonskultur ut?**
- 2. Avviker foretrukket organisasjonskultur fra den nåværende kulturen?**
- 3. Understøtter organisasjonskulturen organisasjonens strategi?**

For å besvare spørsmålene (1-2) vil jeg i første omgang ta for meg nåværende kulturprofil, for så å gå videre og sammenligne denne med foretrukket kulturprofil. Formålet med dette handler om å belyse hvilken kulturtype som dominerer og styrken i denne, samt avvik mellom nåværende og foretrukket kultur.

Dersom det er store avvik mellom nåværende og foretrukket kultur, kan man se behov for endring i organisasjonen. Avvik kan også være en indikator for et ønske om endring, samt endringsvilje blant respondentene. I følge Cameron og Quinn (2013) er det særlig avvik på over ti (10) poeng som man må være spesielt oppmerksomme på (kritisk avvik), mens avvik mellom 5 og 10 poeng vanligvis indikerer et behov for en konkret kulturendringsinnsats. Kritiske avvik er uthevet i tabellene som presenterer funnene, og disse vil jeg utdype nærmere i analysen.

For å belyse dette velger jeg å presentere funnene fra begge de to hoveddelene (nåværende og foretrukket) av kulturanalysen for å se hvilket ståsted respondentene har og hvor de ønsker å være. Dette i hovedsak for å kunne se nærmere på hvilke deler av kulturen som eventuelt har størst avvik, og dermed kan være mest mottakelig dersom analysen skulle indikere et behov for kulturendring. Jeg vil i neste steg utdype funnene ytterligere ved å ta for meg de seks hovedelementene hver for seg, for å forsøke belyse hvorvidt kulturen understøtter organisasjonens strategi, herunder hvilke elementer som eventuelt kan fremme eller hemme

ønsket utvikling i organisasjonen. Dette vil være sentralt for å kunne besvare forskningsspørsmål 3 som jeg kommer nærmere tilbake til i kapittel 6.

## 5.1 Kulturprofil.

Jeg velger å presentere funn fra overordnet kulturprofil (nåværende), i hovedsak for å se nærmere på dominerende kultur og styrke i denne. Videre vil jeg utdype forskjeller/avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. Dette for å besvare spørsmål 1 og 2 i oppgavens problemstilling.

Tradisjonelt drøftes data opp mot tidligere empiriske funn, samt teori. Dette er noe utfordrende i mitt tilfelle, da det er lite tilgjengelig forskning som er direkte sammenlignbart. Jeg vil av den grunn trekke inn egne refleksjoner rundt datafunn, samt forsøke å understøtte med teori der dette er mulig.

### 5.1.1 Nåværende organisasjonskultur.

Nå vil jeg ta for meg funn fra overordnet kulturprofil på mellomledernivå i organisasjonen, med fokus på å belyse dominerende kulturuttrykk samt styrken i dette for å besvare forskningsspørsmål 1; *Hvordan ser nåværende organisasjonskultur ut?*

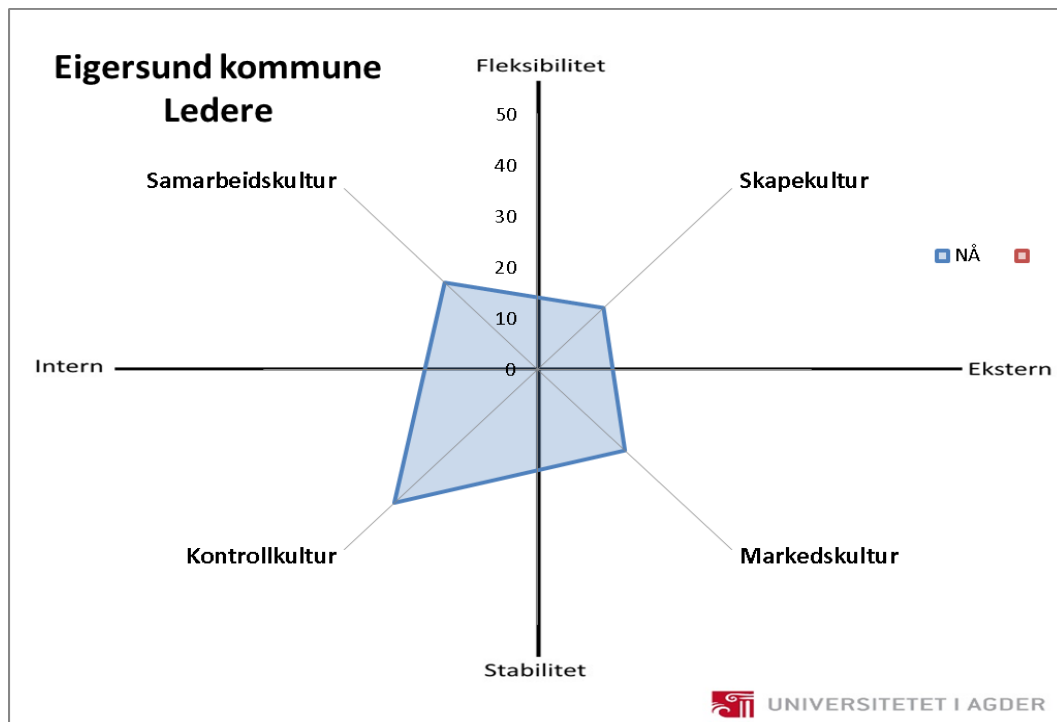
Funn fra OCAI undersøkelsen gir følgende overordnet kulturprofil for respondentgruppen:

Kulturprofil	Nåværende
Klan	23,54
Adhokrati	16,59
Marked	22,51
Hierarki	37,36
Sum	100

Tabell 2. Kulturprofil – nåværende.

Tabellen illustreres med følgende figur:





Figur 4. Kulturprofil - nåværende.

Det fremgår av figur 4 at eksisterende organisasjonskultur har en sterkt intern orientering, samt en dominant hierarkisk/kontrollkultur (37,36 poeng). Hele 13,82 poeng skiller kontrollkulturen fra neste kulturtypologi, som er klan/samarbeidskulturen (23,54 poeng). Deretter kommer markedskulturen (22,51 poeng) og adhokrati/skapekultur (16,59 poeng).

I en hierarkisk kultur dominerer tanken på at rutiner/standardisering, sammen med gode prosesser fører til effektivitet (Cameron & Quinn, 2013). Verdier som effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet står sentralt. Cameron og Quinn (2013) påpeker videre at i en hierarkisk kultur verdsettes stabilitet, og suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser, god planlegging og lave kostnader. Det føres ofte statistikk over hvordan organisasjonen presterer. Lederne er gjerne gode koordinatører, og de prioriterer stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet.

Funnene viser videre at klan- og markedskulturen er vektlagt tilnærmet likt i kulturprofilen og tilsier at respondentene opplever arbeidsplassen som resultatorientert (marked) med fokus på lojalitet og tradisjon (klan). Dette understøttes ytterligere ved at adhokrati vektlegges minst og tilsier at organisasjonen oppleves lite dynamisk eller endringsvillig, med fokus på stabilitet/tradisjon fremfor nytenkning og utvikling.

Jeg ønsker å belyse funn fra overordnet kulturprofil ytterligere ved å se nærmere på de ulike hovedelementene i nåværende kulturprofil.

Overordnet kulturanalyse (OCAI) er som nevnt på side 27 oppdelt i 6 hovedelementer; fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier. Disse hovedelementene gjenspeiler respondentenes verdier og antagelser om hvordan organisasjonen fungerer.

Funn fra hovedelementene kan illustreres med følgende tabell:

Nåværende kulturprofil	Fremtredende kjennetegn	Organisasjonsledelse	Ledelse overfor ansatte	Organisasjonslimet	Strategiske vektlegginger	Suksesskriterier
Klan	21,71	20,89	25	31,14	22,14	20,36
Adhokrati	17,36	13,57	14,82	17,53	19,64	16,61
Marked	26,61	31,07	23,04	18,29	18,74	17,32
Hierarki	34,32	34,47	37,14	33,04	39,47	45,71
Sum	100	100	100	100	100	100

Tabell 3. Hovedelementer - nåværende.

Jeg vil i denne sammenheng kun trekke inn enkelte funn fra hovedelementene for å supplere overordnet kulturprofil ytterligere. Øvrige funn fra hovedelementene vil bli utdypet nærmere utover i kapittel 5.

#### Dominerende kulturuttrykk

*«Forskning har vist at sterke kulturer blir assosiert med ensartet innsats, klart fokus og høyere ytelse i omgivelser hvor helhet og felles visjoner er nødvendige» (Cameron & Quinn, 2013, s. 84).*

Hvorvidt organisasjonen trenger en sterk kultur eller en mer balansert kultur handler i hovedsak om organisasjonens individuelle betingelser og omgivelser. Med andre ord vil utfordringene organisasjonen står overfor være avgjørende for om en sterk kultur kan være en styrke eller en svakhet.

Nåværende organisasjonskultur blant respondentene er sterkt dominert av intern orientering/fokus, kontroll og stabilitet. I samtlige hovedelementer fremstår hierarki som den dominerende kulturen. I fire av seks hovedelementer er avviket mellom hierarkikulturen og den nest høyest vektete kulturen (markeds/klan) over fem poeng, og tre av disse vektet mer enn 10 poeng høyere. Dette tydeliggjør en dominant hierarkisk kulturprofil.

I kommunal sammenheng kan dette være en styrke, da kommunen skal levere stabile og forutsigbare tjenester til innbyggerne. Videre er kommunen en politisk styrt organisasjon, hvor demokrati og rettferdighet står sentralt, og fordeling/forvaltning av knappe ressurser er en konstant utfordring. Samlet sett medfører dette at rutiner, kontrollsystemer, standardisering og rapportering er helt nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Samtidig vil et for sterkt internt fokus med hovedvekt på kontroll og stabilitet kunne medføre at organisasjonen blir «navlebeskuende», en ser kun seg selv og sitt. Det kan medføre at den enkelte enhet/leder fokuserer på eget område, fremfor å se helhet og jobbe mot et felles mål. Rapportering gjøres for rapporteringens del fremfor å se verdien av/benyttede data til videreutvikling av organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2013) understøtter at det finnes slike dysfunksjonelle sider ved en sterk kultur, og viser til at det i sterke kulturer kan utvikles gruppetenkning som tendenserer til å oppfatte enhver form for kritikk av det arbeidet som organisasjonen gjør som et direkte angrep på organisasjonens eksistens. Når medlemmene i organisasjonen ser virkeligheten på samme måte vil det være lite rom for nytenkning og innovasjon. Samlet sett kan en av den grunn gjerne si at en sterk kultur vil kunne medføre styringsproblemer som igjen vil kunne gi utfordringer i forhold til gjennomføring av nye strategier/endringer.

Videre viser dataene som nevnt en tendens til betydelig vektlegging av stabilitet, fremfor fleksibilitet i nåværende kulturprofil. Kommunen som organisasjon er i stor grad basert på demokratiske prinsipper, hvor verdier som likhet, rettferdighet og forutsigbarhet står sentralt. Tjenestene som leveres fokuserer på viktigheten av stabilitet for innbyggerne, da kommunen skal være den trygge part som overtar når markedet svikter. I så måte kan en sterk hierarkisk kultur være en styrke for å kunne levere stabile og forutsigbare tjenester.

I tillegg er systemet for fordeling av ressurser, både i form av penger og tjenester, i stor grad basert på rapportering og rutiner. Dette medfører at en viss grad av kontroll og stabilitet er en nødvendighet for kommunen som organisasjon, og dermed en styrke.

Ser en nærmere på resultatene i det enkelte hovedelement, og hvilket område som vektes tyngst innenfor den hierarkiske kulturen, viser det en overvekt/klar tendens i forbindelse med hvordan organisasjonen definerer suksess (suksesskriterier). Det å være en pålitelig og stabil leverandør av tjenester til lavest mulig kostnader scorer høyt i undersøkelsen. Kan dette vise en tendens til at mellomlederne opplever en sterk dominant organisatorisk kontrollkultur med fokus på effektivitet/drift av enkeltenheter fremfor et helhetlig fokus med likebehandling og samarbeid? Dette vil kunne skape utfordringer i forbindelse med organisasjonens målsetning/strategi, som vil være avhengig av fokus på helhet og samarbeid for å lykkes.

En slik intern orientering vil i tillegg kunne medføre at organisasjonen mister fokus på kunden, ved at faglig kvalitet, standarder og likebehandling prioriteres høyere en individuell tilpasning og smarte løsninger/nyteknik. Dette kan medføre en mismatch i forhold til å møte omgivelsenes krav. En kan dra paralleller til dette ved å se på adhokratikulturen i nåværende kulturprofil, som vektes lavt i samtlige hovedelementer. Det å være en nytenkende og fleksibel organisasjon hvor medlemmene tør å ta sjanser er elementer som respondentene mener ikke er særlig fremtredende i nåværende organisasjonskultur.

En kan undre seg over den høye scoren på hierarkikultur, spesielt i hovedelementene som omhandler ledelse, da en i utgangspunktet skulle kunne tenke seg at lederne i stor grad setter dagsorden selv og av den grunn opplever seg mindre styrt/kontrollert. Kan dette være et tegn på sterk statlig/administrativ/politisk styring, utfordrende rammebetingelser eller en opplevelse av at arbeidet består i stor grad av rutinepreget oppgaver fremfor utvikling?

Eller kan det tenkes at nettopp siden respondentene er ledere med delegert ansvar for både personell, fag og økonomi, og med et sterkt press i forhold til rapportering, kommer utslaget av kontrollkultur som en konsekvens av dette?

En kan dra paralleller til dette ved at adhokratikultur er lavt vektet (16,59 poeng) i nåværende kulturprofil. En organisasjonskultur med sterkt fokus på intern kontroll og stabilitet, vil sannsynligvis kunne gi lite handlingsrom for nytenkning og fleksibilitet.

Kundefokus og konkurranse (marked) er noe mindre vektlagt i nåværende kulturprofil. Dette kan henge sammen med at kommunen som organisasjon har tradisjonelt sett hatt «monopol» på enkelte tjenester, og kunden har ikke kunne velge. Dette er en trend i endring, da behov for private aktører i markedet tvinges frem i større grad grunnet økt fokus på brukermedvirkning, kombinert med knappe ressurser og teknologi som gir nye muligheter.

Ved vurdering hvorvidt den nåværende organisasjonskulturen er overensstemmende viser dataene som tidligere påpekt at hierarki er den dominerende kulturen i samtlige seks hovedelementer. Den nest sterkeste kulturen er i fire av seks hovedelementer (ledelse av ansatte, limet i organisasjonen, strategiske vektlegginger og suksesskriterier) klankulturen, mens det i øvrige to hovedelementer (kjennetegn og organisasjonsledelse) er markedskulturen som er vektet som nummer to. Hierarki- og klan/markedskulturen er naboprofiler, og dermed ikke motstridende profiler. Avvik vil av den grunn i mindre grad være uoverensstemmende enn dersom de hadde vært diagonalt overfor hverandre, det vil si motstridende (Cameron og Quinn, 2013). På bakgrunn av dette vil en kunne konkludere med at kulturen er relativt overensstemmende. Cameron og Quinn (2013) viser til at organisasjoner med overensstemmende kulturer vanligvis har bedre resultater enn organisasjoner som ikke har dette, noe som kan bety at organisasjonen kan ha et godt utgangspunkt for å lykkes.

### 5.1.2 Avvik mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

Kartleggingen omhandler ikke bare hvordan respondentene opplever organisasjonskulturen er i dag, men også hvordan de ønsker den skal være.

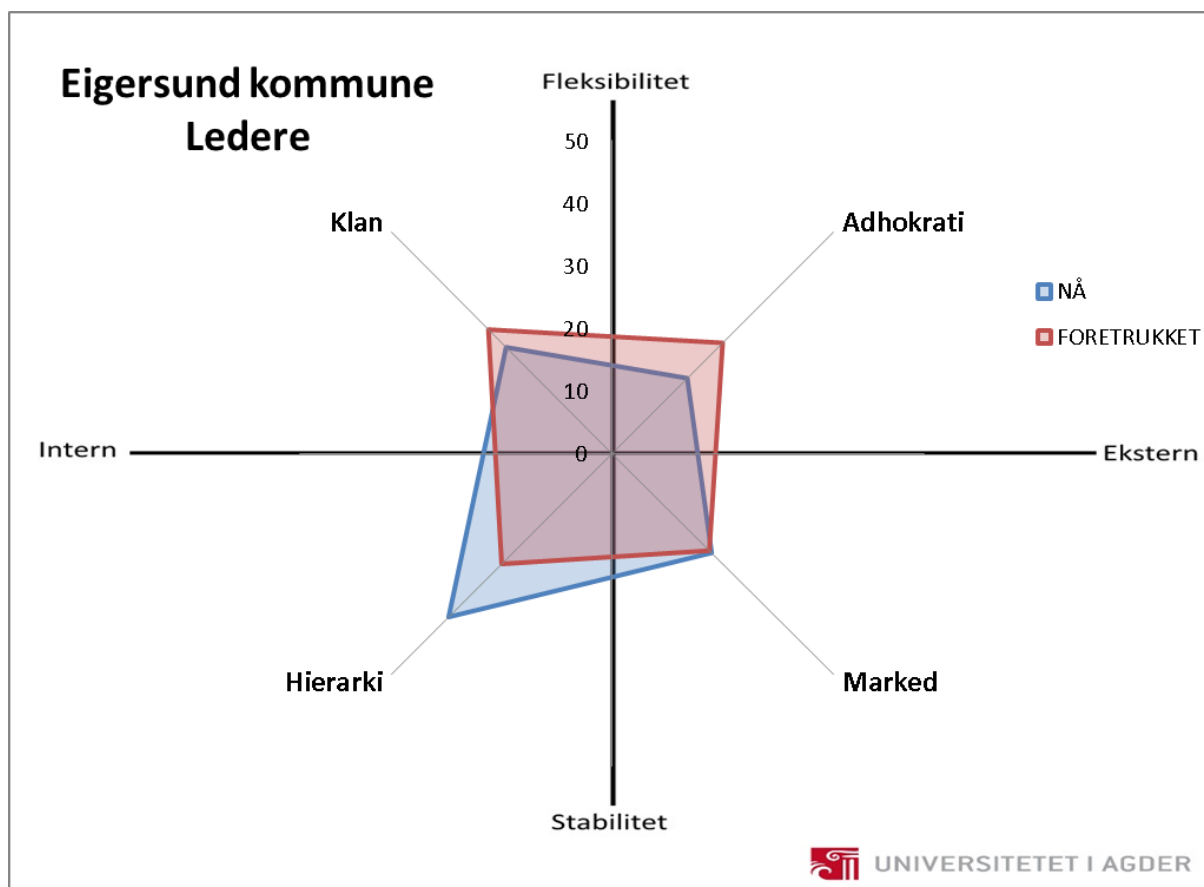
Jeg vil nå presentere datafunn fra hvordan den foretrukne kulturen ser ut, samt forskjeller (avvik) mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. Dette for å besvare forskningsspørsmål 2; *Avviker foretrukket organisasjonskultur fra den nåværende kulturen?*

Funn fra OCAI undersøkelsen gir følgende resultat for samlet overordnet kulturprofil:

Samlet kulturprofil	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	23,54	27.60	4,06
Adhokrati	16,59	25,17	8,58
Marked	22,51	21,78	-0,73
Hierarki	37,36	25,45	<b>-11,91</b>
Sum	100	100	

Tabell 4. Samlet kulturprofil.

Kulturprofilen illustreres med følgende figur:



Figur 5. Samlet kulturprofil.

Nåværende kulturprofil er beskrevet tidligere, og oppsummeres som en dominant hierarkisk kultur med intern/stabilt fokus som oppleves lite endringsvilling og utviklingsorientert.

I den fortrukne organisasjonskulturen blant respondentene er det derimot klan som er den dominerende kulturen med 27,6 poeng. En klankultur er en organisasjon hvor folk deler mye av seg selv, og hvor lederne blir sett på som mentorer. Organisasjonen holdes sammen av tradisjon og lojalitet. Det er høy grad av forpliktelse, og langsiktig utbytte av personlig utvikling settes høyt (Cameron & Quinn, 2013). Kulturen med nest høyest score er hierarkiskultur (25,45 poeng), etterfulgt av adhokrati- (25,17 poeng) og markedskultur (21,78 poeng).

Videre viser figuren at den fortrukne kulturprofilen er betydelig mer balansert enn den nåværende, med jevnere innslag av samtlige kulturtyper. Det er små differanser mellom de ulike kulturtypene.

Avvik mellom nåværende og fortrukket kultur er størst i hierarkikulturen, hvor differansen er hele -11,91 poeng. Dette er å anse som et kritisk avvik og er i følge Cameron og Quinn (2013) et tegn på at en kulturendringsprosess er nødvendig. Nest størst avvik finner vi i adhokratikulturen med en differanse på +8,58 poeng. Marked- og klankulturen viser kun mindre avvik (<5). Dette kan forstås som en sterk indikasjon på at lederne ønsker mindre hierarki/kontrollkultur til fordel for økt adhokrati/skapekultur. Konkret vektet utsagn som en fleksibel arbeidsplass, utvikling, samt at organisasjonen verdsetter ansatte som tør stikke hodet frem, prøve noe nytt og se etter nye muligheter, høyt i undersøkelsen. Dette indikerer ønske om økt vektlegging av verdier som er sentrale i en adhokratisk kultur.

I praksis vil dette kunne tolkes som at respondentene ønsker økt fokus på nytenkning, risikovillighet og verdier som forpliktelser, åpenhet og involvering på bekostning av kontroll og rutinearbeid. Dette oppleves i tråd med samfunnsutviklingen i den senere tid, med sterkere innslag av New Public Management med fokus på (kunde)involvering, brukertilfredshet og sammenligning av tjenester både i forhold til kvalitet og kostnad(økonomi). Politisk (både lokalt/nasjonalt) fokus på innovasjon/teknologi for å effektivisere tjenestene tvinger også frem en dreining til økt skape-/markedskultur med hensikt å endre arbeidsmetoder og levere tjenester på en annen måte enn i dag. På bakgrunn av dette er det ikke overraskende at funnene viser at adhokrati/skapekulturen og markedskulturen ønskes styrket i foretrukket kulturprofil.

Klan/samarbeidskulturen ønskes også vektlagt i større grad i fortrukket kulturprofil enn i nåværende. Medarbeiderne kan anses som kommunens viktigste ressurs og ved involvering vil en kunne finne gode løsninger med lokal tilpasning for organisasjonen. Dette er en tendens som i utgangspunktet understøtter organisasjonens målsetning om tillitbasert ledelse og myndiggjorte medarbeidere. Samtidig er det sentralt å påpeke at en for sterk samarbeidskultur vil kunne tendensere til å være sosialisierende og selvdisiplinerende på en slik måte at autonomien/mangfoldet reduseres og utvikling stagnerer. Cameron og Quinn (2013) understreker dette ved å påpeke at dersom samarbeidskulturen blir for sterk, kan det være et hinder for utvikling.

Avslutningsvis nevnes at foretrukket profil viser en betydelig mer balansert kulturprofil enn nåværende kultur, med jevnere innslag av samtlige kulturtyper. Dette vil kunne bety at fremtidig organisasjonskultur vil være bedre rustet til å møte de utfordringer organisasjonen

står overfor, under forutsetning av det initieres en kulturendringsprosess i tråd med foretrukket profil.

Nå har jeg belyst hovedtrekk i eksisterende organisasjonskultur, samt forskjeller mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. Jeg vil i neste delkapittel se nærmere på de ulike hovedelementene for å forsøke å forstå organisasjonskulturen på mellomledernivå på en enda bedre måte.

## **5.2 Hovedelementer.**

I kapittel 5.1 har jeg analysert kulturprofilen på mellomledernivå for å besvare forskningsspørsmål 1 og 2. Funnene viser en dominant hierarkisk kultur, og har avdekket et forholdsvis stort gap mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. Dette indikerer behov for en kulturendringsprosess i organisasjonen.

For å kunne påvirke eksisterende kultur og fremme utvikling i den retningen som er ønskelig, må en forstå organisasjonskulturen bedre. En analyse av det enkelte hovedelement vil kunne gi økt innsikt, samt også kunne bidra til å vurdere om det er enkelte områder som skiller seg ut og/eller som kan fremme eller hemme ønsket utvikling. Målsetning for denne analysen vil være å fremskaffe datagrunnlag for å kunne besvare hvorvidt organisasjonskulturen understøtter organisasjonens strategi. I tillegg vil analysen kunne bidra til å vurdere hvilke grep som ledelsen eventuelt bør ta for å kunne lykkes i utviklingsarbeidet.

Jeg vil av den grunn gå nærmere inn i de ulike hovedelementene og belyse funn knyttet til spesifikke deler av organisasjonskulturen. Data basert på dominerende kulturuttrykk, samt avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil utdypes i hvert enkelt hovedelement.

### **5.2.1 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen.**

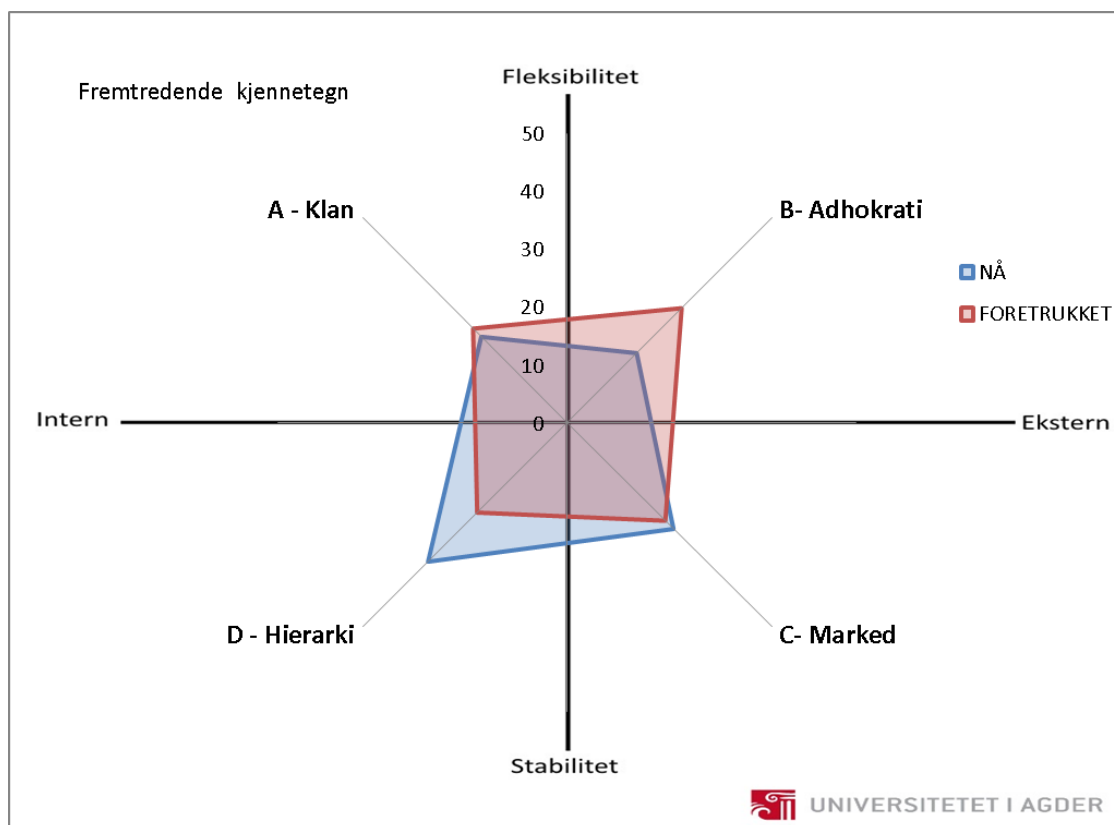
Hovedelement 1 i undersøkelsen; Fremtredende kjennetegn, omhandler dominerende kjennetegn som respondentene mener passer best for sin organisasjon.

Funnene illustreres i følgende tabell:



1. Fremtredende kjennetegn	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	21,71	23,93	2,22
Adhokrati	17,36	28,25	<b>10,89</b>
Marked	26,61	24,86	-1,75
Hierarki	34,32	22,96	<b>-11,36</b>
Sum	100	100	

Tabell 5. Fremtredende kjennetegn.



Figur 6. Fremtredende kjennetegn.

Figur 6 viser at det er hierarki som dominerer i den nåværende kulturen med 34,32 poeng. Deretter kommer marked (26,61 poeng), klan (21,71 poeng) og til slutt adhokrati med 17,36 poeng. Den høye scoren på hierarki er basert på utsagn som «organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted, og det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre».

Respondentene mener at adhokrati karakteriserer organisasjonen minst. Fremtredende egenskaper ved adhokratikultur er innovasjon og interesse for å stadig utvikle nye produkter og tjenester. Den er dynamisk og medlemmene er risikovillige.

Foretrukket kulturprofil i dette hovedelementet viser en tydelig dreining mot adhokratikultur på bekostning av hierarki. Adhokratikultur ønskes styrket med hele 10,89 poeng, og vil da være den sterkeste kulturen i foretrukket profil (28,25 poeng). Deretter kommer marked- (24,86 poeng), klan- (23,93 poeng) og til slutt hierarkikulturen (22,96 poeng). Fremtredende egenskaper ved en organisasjon som innehar en adhokratisk kultur er innovasjon og interesse for å utvikle nye produkter og tjenester. Den er dynamisk og kreativ og medlemmene tør å ta sjanser.

I dette hovedelementet er det flere funn med differanse på mer enn 10 poeng (kritisk avvik). Som nevnt over er det et ønske om økt adhokratikultur (+10,89 poeng) parallelt med et klart ønske om en svekkelse av hierarkikulturen (-11,36 poeng). Sistnevnte kan bety at respondentene ønsker å fjerne uhensiktsmessige regler og prosedyrer, unødvendig rapportering og delegere beslutningsmyndighet i større grad.

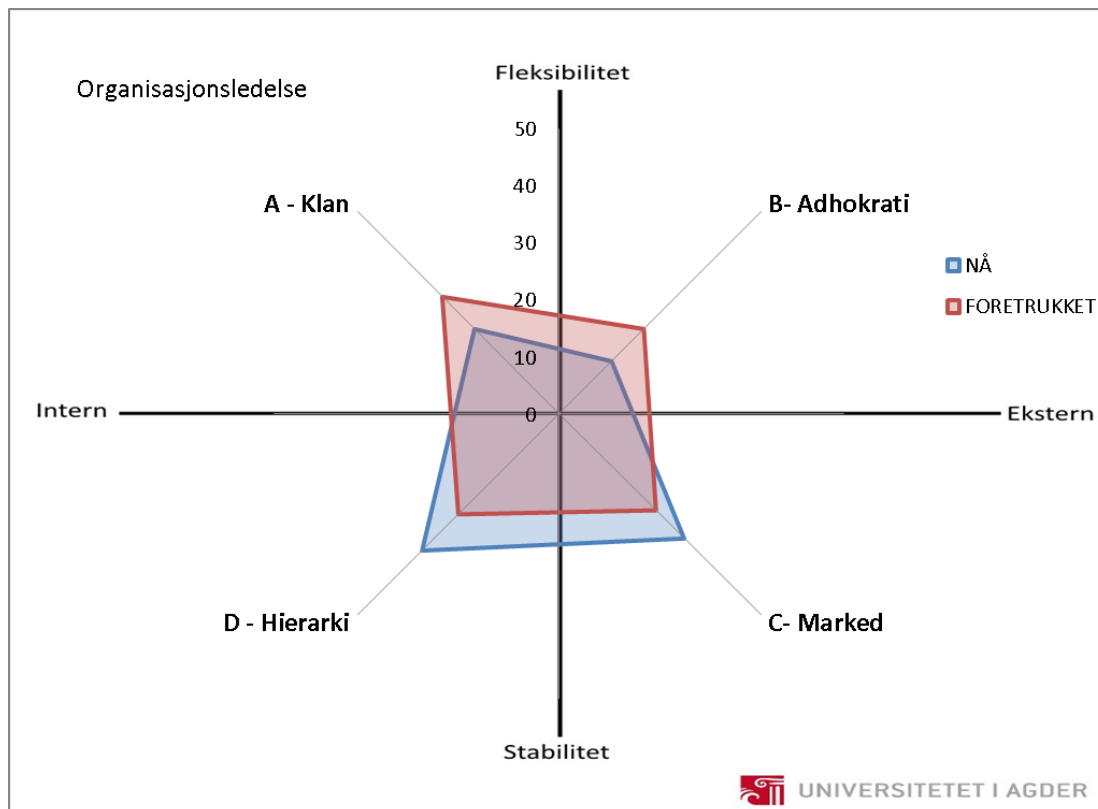
Kritiske avvik er i følge Cameron og Quinn (2013) tydelige indikatorer på at det er ønske om/behov for endring.

Kulturprofilen i dette hovedelementet viser tilnærmet samme tendenser som samlet kulturprofil både i forhold til dominant kultur, samt avvik mellom nåværende og foretrukket kultur.

### 5.2.2 Organisasjonsledelse.

2.Organisasjonsledelse	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	20,89	29,46	8,57
Adhokrati	13,57	21,36	7,79
Marked	31,07	24,04	-7,03
Hierarki	34,47	25,14	-9,33
Sum	100	100	

Tabell 6. Organisasjonsledelse.



Figur 7. Organisasjonsledelse.

Dette hovedelementet i undersøkelsen omhandler hvilken lederstil/-atferd som oppleves mest fremtredende i organisasjonen.

Figur 7 viser at hierarkikulturen scorer den høyeste poengsummen med 34,37 poeng, tett fulgt av markeds-kulturen med 31,07 poeng. Dette betyr at respondentene mener at en samlet ledergruppe primært har valgt en kontrollerende retning (hierarki) med relativt høyt fokus på konkurranse (marked). Cameron og Quinn beskriver ledertypen i hierarkikultur som koordinator, overvåker og organisator. Lederatferd som understøtter effektivitet, punktlighet og ensartethet vil mest sannsynlig bli anerkjent og belønnet. Videre vil ledere i markeds-kulturen generelt være ansett for å være seriøse, resultatorienterte og pågående (Cameron & Quinn, 2013).

Den svakeste lederstilen som beskrives i nåværende kultur er adhokrati med 13,57 poeng. Lederatferd i denne kulturen vil være preget av innovativ tenkning og risikovillighet, og lav score her kan bety at respondentene opplever lite rom for nytenkning og mulighet til å ta sjanser.

Resultatene viser videre at respondentene foretrekker en betydelig svakere hierarki- (-9,33 poeng) og markedskultur (-7,03 poeng) til fordel for en sterkere adhokrati- (+7,79 poeng) og klankultur (+8,57 poeng). Dette indikerer at de ønsker en lederstil som har sterkere fokus på samarbeid (klan) og kreativitet (adhokrati). Klankulturen er den mest dominerende i foretrukket kulturprofil med 29,46 poeng. Lederatferd som verdsettes i en klankultur er lojalitet, tilrettelegger/veileder for utvikling av ansatte, samt teambygging (Cameron og Quinn, 2013).

Foretrukket kulturprofil er også i dette elementet vesentlig mer balansert enn nåværende, og respondentene ønsker fremdeles at ledelsen av organisasjonen skal ha høyt fokus på kontroll (25,14 poeng) og konkurranse (24,04 poeng), men at en dreining mot at det i større grad jobbes med langsiktig utvikling av ansatte og teambygging foretrekkes (klan).

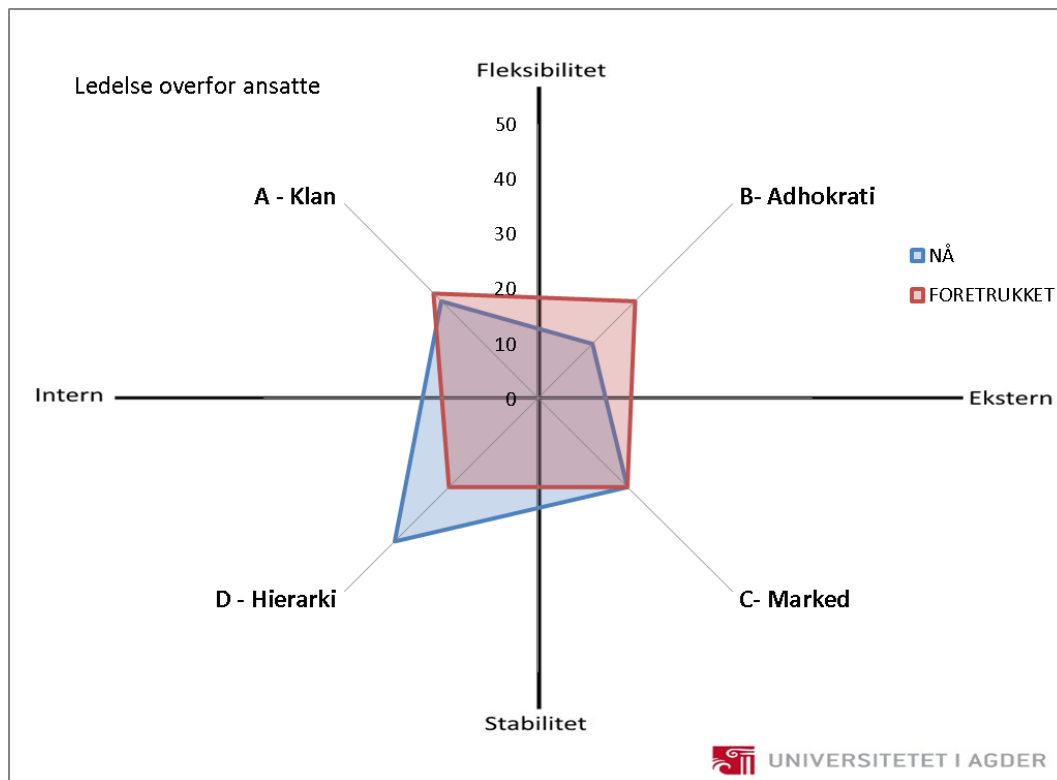
Ser en på avvik mellom nåværende og foretrukket kultur viser resultatene avvik på mellom 7-10 poeng i samtlige kulturtyper, noe som medfører at dette hovedelementet skiller seg ut ved å være det eneste uten kritiske avvik, men med vesentlige avvik på samtlige kulturprofiler.

Dette gir en sterk indikasjon på at det vil kunne være hensiktsmessig med fokus på en endret lederstil/-atferd, samt at lederne er motiverte for og ønsker en endring.

### 5.2.3 Ledelse overfor ansatte.

3. Ledelse overfor ansatte	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	25	27,68	2,68
Adhokrati	14,82	25,71	<b>10,89</b>
Marked	23,04	23,39	0,35
Hierarki	37,14	23,22	<b>-13,92</b>
Sum	100	100	

Tabell 7. Ledelse overfor ansatte.



Figur 8. Ledelse overfor ansatte.

Dette hovedelementet karakteriserer hvordan ansatte behandles.

Når det gjelder ledelse overfor ansatte fremkommer det av resultatene at også i dette hovedelementet er hierarkikulturen sterkt fremtredende i nåværende kulturprofil (37,14 poeng). Deretter vektes klankultur med 25 poeng, med markedskulturen like bak med 23,04 poeng. Adhokratikulturen oppleves minst fremtredende hos respondentene med 14,82 poeng.

Respondentenes svar understreker her at lederstilen oppleves preget av en forventning om at ansatte er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, samt er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag. I en sterk hierarkisk kultur setter lederne sin stolthet i å være gode koordinatore og organisatorer som er veldig effektive. Å opprettholde en organisasjon hvor alt går på skinner er meget viktig. Ansatte ledes på bakgrunn av sikring av ansettelsesforholdet og forutsigbarhet (Cameron og Quinn, 2013).

Klankultur med vektlegging på å dele av seg selv, ledere som mentorer hvor den langvarige personalutvikling samt samsvar og moral oppleves også forholdsvis fremtredende i organisasjonen.

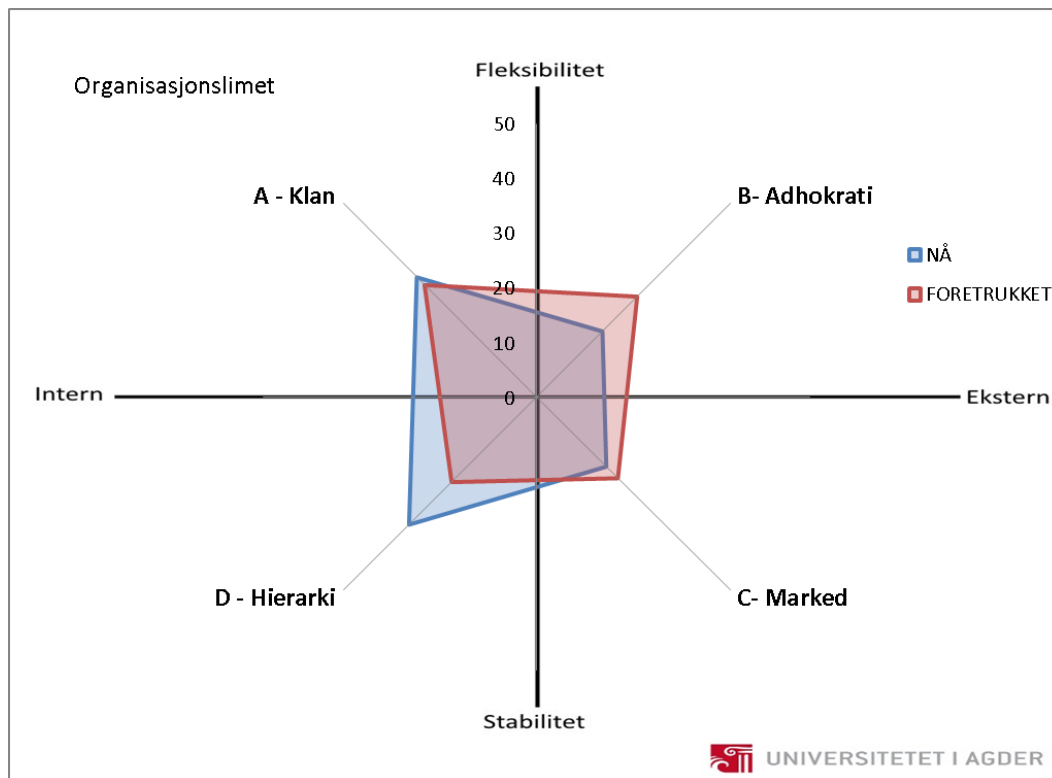
Ser en på fortrukket kulturprofil viser denne et ønske om en mer balansert kulturprofil, med rimelig jevn vekting av samtlige kulturtyper. Dette medfører kritiske avvik mellom nåværende og foretrukket profil, der respondentene ønsker betydelig økt fokus på adhokratikultur (+10,89 poeng) på bekostning av hierarki (-13,92 poeng). Dette er sterke indikatorer på at en kulturendringsprosess er nødvendig, og kan bety at respondentene ønsker seg en mer kreativ arbeidsplass med mulighet til å ta sjanser og frihet til å finne nye løsninger fremfor rutinepregede arbeidsoppgaver.

Resultatene viser også at øvrige kulturprofiler (klan og marked) ønskes opprettholdt tilnærmet som i nåværende profil.

#### 5.2.4 Organisasjonslimet.

4. Organisasjonslimet	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	31,14	29,71	-1,43
Adhokrati	17,53	26,25	8,72
Marked	18,29	21,18	2,89
Hierarki	33,04	22,86	<b>-10,18</b>
Sum	100	100	

Tabell 8. Organisasjonslimet.



Figur 9. Organisasjonslimet.

Dette hovedelementet omhandler hvilke mekanismer som holder organisasjonen sammen. Respondentenes svar viser en markant opplevelse av at hierarkikulturen nok en gang er sterk (33,04 poeng), tett oppfulgt av klankulturen (31,14 poeng).

Både marked- (18,29 poeng) og adhokratikulturen (17,53 poeng) vektet lavt i nåværende kultur.

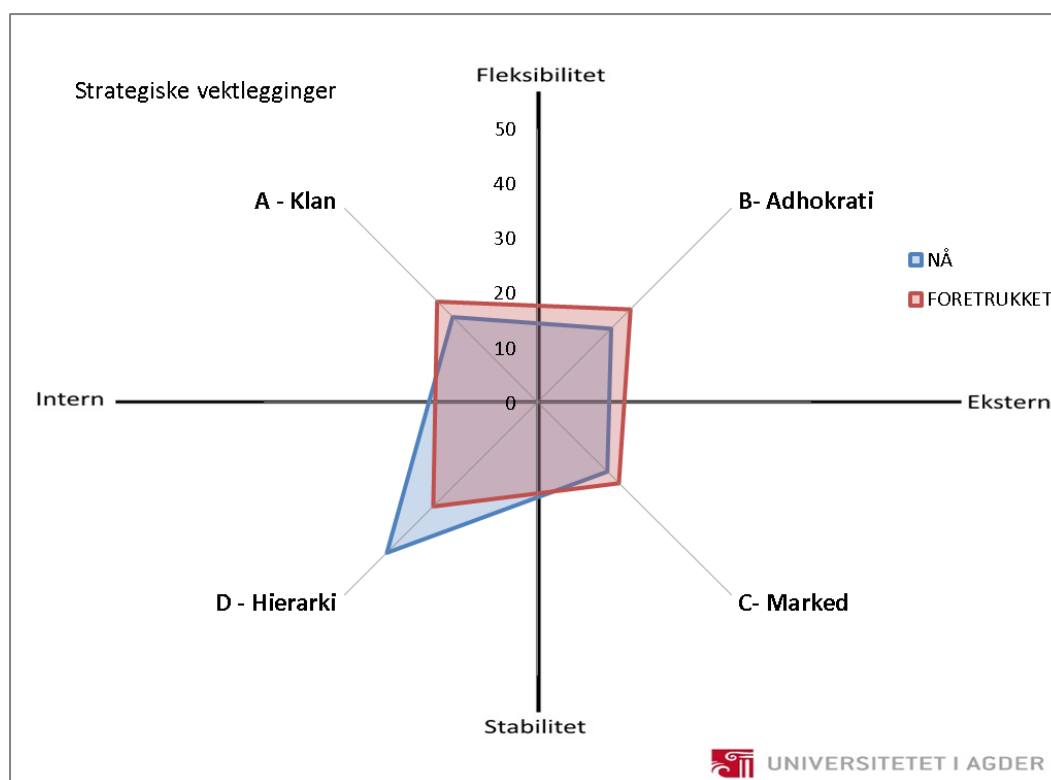
Dette kan tyde på at respondentene opplever at organisasjonen i hovedsak holdes sammen av formelle regler og retningslinjer (hierarki), samt at lojalitet eller tradisjon (klan) er vesentlige elementer som vektlegges sterkt.

I foretrukket kulturprofil legges det større vekt på en styrking av adhokratikulturen (+ 8,72 poeng), samtidig som hierarki ønskes betydelig redusert (-10,18 poeng). Dette kan bety at forpliktelse til å eksperimentere og innovasjon foretrekkes fremfor fokus på koordinering og organisering. Videre foretrekker respondentene at en sterk klankultur opprettholdes i fremtidig organisasjonskultur med 29,71 poeng. Klankulturen vil dermed være dominerende i foretrukket kulturprofil.

### 5.2.5 Strategiske vektlegginger.

5. Strategiske vektlegginger	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	22,14	26,43	4,29
Adhokrati	19,64	24,82	5,18
Marked	18,75	21,61	2,86
Hierarki	39,47	27,14	<b>-12,33</b>
Sum	100	100	

Tabell 9. Strategiske vektlegginger.



Figur 10. Strategiske vektlegginger.

Strategiske vektlegginger peker retning for organisasjonen, og er et viktig element i forbindelse med oppgavens tema.



Resultatene i figur 10 viser at organisasjonen vektlegger stabilitet, effektivitet og kontroll som er sentrale elementer i den sterke hierarkiske kulturen i nåværende kulturprofil. Hierarki dominerer med hele 39,47 poeng, fulgt av klankulturen som vektet betydelig mindre med 22,14 poeng. Resultatene viser til at respondentene gir uttrykk for at de opplever at nåværende organisasjonskultur sitt strategiske fokus er forutsigbarhet og stabilitet, fremfor fleksibilitet, vekst og konkurranse. Dette understøttes ved at både adhokrati (19,64 poeng) og marked (18,75 poeng) igjen er forholdsvis lavt vektet i nåværende kulturprofil.

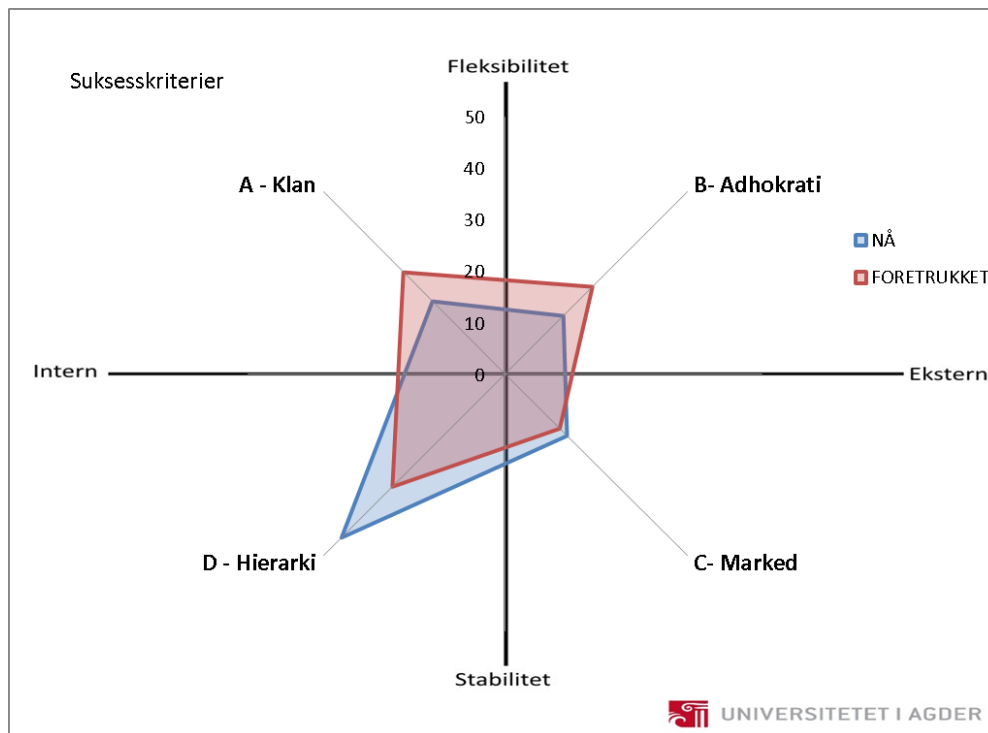
Foretrukket profil viser også her en mer balansert kulturprofil, hvor hierarki ønskes svekket til fordel for økt tilslag av samtlige kulturer. Dette vises tydelig i avvik mellom nåværende og foretrukket profil der det er et kritisk avvik i hierarkikulturen (- 12,33 poeng), som igjen angir en tydelig indikasjon for at respondentene mener det er behov for endring i organisasjonens strategiske fokus.

Resultatene i foretrukket kulturprofil viser at respondentene likevel ønsker å opprettholde hierarkikulturen som den dominerende kulturen med 27,14 poeng, tett fulgt av klankulturen med 26,43 poeng. Dette kan indikere at respondentene anser fokus på god planlegging, fokus på mennesket/kunden, samt levere tjenester til lave kostnader som vesentlige element i organisasjonens strategi også i fremtiden.

### 5.2.6 Suksesskriterier.

6. Suksesskriterier	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Klan	20,36	28,43	8,07
Adhokrati	16,61	24,61	8,00
Marked	17,32	15,60	-1,72
Hierarki	45,71	31,36	<b>-14,35</b>
Sum	100	100	

Tabell 10. Suksesskriterier.



Figur 11. Suksesskriterier.

Elementet suksesskriterier omhandler hvordan respondentene opplever at organisasjonen definerer suksess, hva som blir belønnet og feiret.

I nåværende kulturprofil utpeker hierarki seg med en dominerende/sterk profil på 45,71 poeng, noe som betyr at respondentene opplever at suksess defineres som det å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør til lavest mulig kostnad (Cameron og Quinn, 2013).

Dette er den høyeste scoren av samtlige resultater i undersøkelsen og er hele 25,35 poeng høyere enn den nest sterkeste kulturen som er klankulturen med 20,36 poeng. Deretter kommer marked- og adhokratikulturen med en score på 16-17 poeng.

Cameron og Quinn (2013) viser til at i klankulturen blir suksess definert gjennom sensibilitet overfor kundene og å være opptatt av folk, mens det i markedskulturen anses sentralt å være ledende på markedet med konkurransedyktige priser. Adhokratisk kultur vektlegger vekst og tilegning av nye ressurser, produkter og tjenester.

I den foretrukne kulturen ønsker respondentene fortsatt å vekte hierarki høyt (31,36 poeng), tett fulgt opp av klankulturen med 28,43 poeng. Det fremkommer samtidig et ønske om å redusere den hierarkiske kulturens dominans for å styrke klan- og adhokratikulturen. Som

tabell 10 viser finner vi det største avviket mellom nåværende og foretrukket kulturprofil i dette hovedelementet, hele -14,35 poeng i hierarkikulturen. Samtidig ønskes klan/adhokrati styrket med ca. 8 poeng hver. Dette tilsier at respondentene ønsker i større grad at organisasjonen skal verdsette teamarbeid og engasjement samt ha økt fokus på innovasjon og utvikling.

Videre skiller hovedelementet seg ut sammen med forrige element som omhandler strategiske vektlegginger ved at i begge ønsker respondentene og opprettholde hierarkikulturen som dominerende kultur også i foretrukket profil. Parallelt ønskes klankulturen på en sterk andreplass, ved at det er forholdsvis liten differanse mellom hierarki- og klankulturen i de to siste elementene (strategi og suksesskriterier). Dette kan antyde at respondentene opplever at det er sentralt med struktur, mål og forutsigbarhet samt fokus på individet for å kunne møte kravene fra omgivelsene.

### 5.3 Oppsummering hovedelementer.

Funn fra hovedelementene styrker resultatene fra overordnet kulturprofil og påpeker en dominant hierarkisk kultur i nåværende profil i samtlige hovedelementer. Det hierarkiske kulturuttrykket vektles høyt blant respondentene, med score fra 33 – 45 poeng. Dette gir en sterk indikasjon på at mellomlederne i hovedsak opplever arbeidshverdagen fylt med regler, prosedyrer og retningslinjer som gir lite fleksibilitet. Funnene tilsier også at respondentene opplever seg sterkt kontrollert i det daglige.

Overordnet kulturprofil vektlegger marked og klankulturen tilnærmet likt, og disse uttrykkes som nest sterkeste innslag i nåværende kulturprofil. Hovedelementene nyanserer dette bildet ved at klankulturen vektlegges med score fra 20- 31 poeng i de ulike elementene. Høyeste score (31,14 poeng) finner en i hovedelementet «organisasjonslimet», noe som tilsier at respondentene opplever lojalitet og forpliktelse som viktige faktorer som holder organisasjonen sammen. I dette elementet er det også verdt å merke seg at klankulturen vektles tilnærmet likt som hierarki (33,04 poeng), og utpeker seg dermed som eneste element hvor hierarki ikke er betydelig sterkere enn neste kulturuttrykk. Kan dette være en indikasjon på at respondentene opplever at samholdet i mellomledergruppen i stor grad baseres på konsensus og gjensidig forpliktelse, hvor tradisjon oppleves viktigere enn utvikling?

Går en videre til markedsulturen, er det i her vi finner størst variasjon blant hovedelementene med score fra 17-31 poeng. I de tre første hovedelementene fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse og ledelse overfor ansatte, scorer respondentene dette kulturuttrykket forholdsvis høyt (>23), mens marked vektlegges svært lavt i organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier (<18). Markedsulturen karakteriseres av fokus på måloppnåelse og resultat hvor konkurranseaspektet er sentralt.

Resultatene her kan gjerne oppfattes som et paradoks, hvor respondentene opplever måloppnåelse og resultat som sentrale fokus i forhold til kjennetegn (26,61 poeng) og ledelse av organisasjonen (31,07 poeng). Mens det i vektlegges svært lavt med tanke på strategi (18,75 poeng) og suksesskriterier (17,32 poeng). Kan dette være et tegn på at respondentene opplever at det er en mismatch mellom overordnet ledelsesstil, atferd og strategi (det som formidles som viktig ut i organisasjonen)?

Ser en nærmere på siste kulturuttrykk, adhokrati, oppleves dette minst vektlagt i så nær som samtlige hovedelementer med en score på 13-19 poeng. Lavest score finner en i hovedelementene organisasjonsledelse (13,57 poeng) og ledelse av ansatte (14,82 poeng). Dette kan bety at mellomlederne opplever at organisasjonens strategi i forhold til ledelse har minimalt fokus på endring, utvikling og forbedring, samt at organisasjonen er lite fleksibel og gir lite rom for nytenkning.

Samlet sett viser avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil i de seks ulike hovedelementene at det i hele 15 av 24 tilfeller er mer enn fem poeng avvik mellom nåværende og foretrukket kultur. 7 av disse er over 10 poeng og defineres dermed som kritiske avvik. I hovedsak finner en disse kritiske avvikene innenfor hierarkikulturen, noe som understreker et sterkt behov for en kulturendringsprosess som nevnt tidligere. Samtlige avvik innenfor dette kulturuttrykket er i negativ retning, det vil si at respondentene ønsker redusert innslag av denne kulturtypen i foretrukket kulturprofil.

Avvik av en slik størrelsesorden som funnene tilsier kan også tolkes som at det er vilje til endring blant respondentene, og kan anses som et godt utgangspunkt for en eventuell kulturendring/utviklingsprosess.

Resterende avvik mellom 5 og 10 poeng indikeres i adhokratikulturen i samtlige hovedelementer og understøtter respondentenes ønske om økt vektlegging av «skape/adhokrati» og eksternt fokus på bekostning av «kontroll/hierarki» og internt fokus.

Dette kan være uttrykk for økt fokus på innovasjon og nytenkning i samfunnet for øvrig, både nasjonalt og lokalt, spesielt med tanke på å finne nye måter å løse oppgaver på for å møte fremtidens utfordringer.

I hovedelementet som omhandler organisasjonsledelse ser en avvik mellom 5 - 10 poeng i samtlige kulturtyper, noe som kan oppfattes som en sterk indikasjon på et behov for endring i ledelsesstrategi og lederatferd. Jeg kommer nærmere tilbake til dette i neste kapittel.

Foretrukket kulturprofil er vesentlig mer balansert enn nåværende i samtlige hovedelementer og vil på den måten gjerne kunne gi et bedre utgangspunkt for å møte de sammensatte utfordringene kommunen står overfor nå og i fremtiden.

Funnene i foretrukket kulturprofil tilsier ett unntak i så måte i hovedelementet suksesskriterier. Her ønskes marked vektlagt svært lavt (15,6 poeng), mens hierarki (31,36 poeng) og klan (28,43 poeng) ønskes opprettholdt høyt. Det å være markedsledende og bedre enn konkurrentene anses svært lite viktig blant mellomlederne. Samtidig ønsker respondentene lojalitet, teamarbeid og tydelig fokus på mål og resultat opprettholdt som sentrale suksesskriterier i organisasjonen. Kan dette være et uttrykk for et ønske om opprettholdelse av stabilitet, forutsigbarhet og tydelig ledelse blant respondentene?

I dette kapittelet har jeg svart på følgende 2 spørsmål:

1. Hvordan ser organisasjonskulturen ut?
2. Avviker foretrukket organisasjonskultur fra den nåværende kulturen?

Svarene som fremkommer viser en svært dominerende hierarkisk kultur, med til dels kritiske avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. Avvikene tilsier at lederne ønsker seg et mer balansert kulturuttrykk, hvor hierarki og kontroll nedtones til fordel for økt adhokrati og skapekultur. Dette er interessante funn som tas med og drøftes videre i neste kapittel hvor organisasjonskulturen vurderes opp mot organisasjonens strategi.

## 6.0 Kulturprofil og strategi.

I dette kapittelet går jeg nærmere inn på nåværende kulturprofil og drøfter hovedfunn som ble påpekt i forrige kapittel, med fokus på om respondentenes oppfatning av organisasjonskulturen understøtter organisasjonens utviklingsprogram. I denne sammenheng vil jeg i hovedsak fokusere på forprosjektet for organisering og ledelse, Framsynt.

Dette for å forsøke besvare forskningsspørsmål 3; *Understøtter organisasjonskulturen organisasjonens strategi?*

Den amerikanske ledelsesforskeren Peter Drucker har sagt at «Culture eats strategy for breakfast», og understreker ved å si dette kulturens betydning for organisasjonens strategi. Det kan være utfordrende å ha tilstrekkelig kjennskap til egen organisasjonskultur, fordi det ofte handler om innarbeidet atferd som tas for gitt hos organisasjonens medlemmer. På bakgrunn av dette vil funn i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven kunne bidra til å fremskaffe bedre kjennskap til organisasjonskulturen på mellomledernivå i Eigersund kommune, og dermed være en hjelp i utviklingsarbeidet som pågår i organisasjonen.

Ved drøfting av data er det som nevnt i kapittel 5 vanlig å sammenligne funn opp mot etablert forskning. I forhold til spørsmålstillingen i denne delen av oppgaven er det få sammenlignbare studier. Jeg vil av den grunn forsøke belyse mine funn med resultater fra rapporter som har blitt utarbeidet i forbindelse med forprosjekt Framsynt (jfr. kapittel 2), samt egne refleksjoner.

I kapittel 5 har jeg svart på forskningsspørsmål 1 og 2. Kort oppsummert viser mine funn at organisasjonskulturen er sterkt preget av en dominant hierarkisk kultur med intern/stabilt fokus, samt at mellomlederne ønsker seg bort fra denne via en dreining mot en mer balansert og fleksibel kulturprofil med økt fokus på klan- og adhokratikultur på bekostning av hierarki. Dette betyr en etablert praksis med fokus på stabilitet og forutsigbarhet hvor prosedyrer og retningslinjer i hovedsak bestemmer hva medlemmene gjør. Samtidig viser funnene at det er ønskelig med økt fokus på tillit, samarbeid og utvikling fra respondentenes side. Sistnevnte kan gjerne indikere at organisasjonen kan ha et godt utgangspunkt for å bevege organisasjonen i den retningen rådmannen ønsker.

Likevel tilsier mine funn at gitt nåværende organisasjonskultur, innehar organisasjonen i dag ikke en kultur som kan realisere Framsynt. Det vil være helt nødvendig å initiere en kulturendringsprosess i organisasjonen for å lykkes.

Framsynt handler i hovedsak om omstilling og utvikling av organisasjonen Eigersund kommune med det formål å stabilisere drift, skape rom for endring og sørge for rett utvikling (jfr. Rådmannens utviklingsmål for 2018). Framsynt har lagt vekt på involvering og diskusjon for å kartlegge nåsituasjon, samt behov for endringer. Mine funn i kulturkartleggingen vil kunne bidra til å belyse denne prosessen ytterligere.

Framsynt viser til at ny struktur for organisasjon og ledelse er et av flere virkemidler for å nå organisasjonens mål, noe som blant annet betyr økt betydning av lederskap, via fokus på tillitsbasert ledelse, myndiggjorte medarbeidere og god organisatorisk gjennomføringsevne. Dette forutsetter nye måter å jobbe på, økt fokus på lederskap, større handlingsrom og større fleksibilitet. Prinsipper som legges til grunn for å nå målet er blant annet tillit fremfor kontroll, aktiv involvering, ansvarliggjøring, fleksibilitet, utstrakt delegering og ledelse fremfor styring. Samlet sett fordrer dette spesifikke atferdsmønstre, med lederne i front som forbilder for øvrige medlemmer i organisasjonen.

På samme måte som kulturen oppstår over tid, kan den endres/utvikles over tid. I så måte vil atferden til ledere kunne påvirke denne utviklingen og derfor være sentrale bidragsytere i å forme/skape den fremtidige organisasjonen. Her er det sentralt å trekke inn formelle og uformelle aspekter som påvirker atferden. Det kan forstås som at toppledelsen i Eigersund kommune via Framsynt har tatt enkelte formelle og strukturelle grep for å understøtte en utvikling i ønsket retning, men at det gjenstår fokus på de mer uformelle aspektene som organisasjonskultur.

Funnene som er presentert i kapittel 5 viser en dominant hierarkisk kultur som kan være et uttrykk for at lederne opplever å bli sterkt kontrollert i sitt daglige virke av rapportering og rutiner, samt at arbeidsdagen er preget av rutinemessige og administrative oppgaver. Funnene viser i tillegg at det i hovedsak oppleves at organisasjonen har fokus på effektiv drift av enkeltenheter hvor økonomiske resultater belønnes. Dette beskriver et bilde av en arbeidshverdag som er en motsetning til prinsippene om lederskap, tillit, samarbeid, helhetstenkning, fleksibilitet og utvikling som Framsynt legger opp til.

Tidligere forskning fra masterstudentene Haabesland, Ruenes og Aasheim (2017) viser til at i organisasjoner hvor medarbeidere treffer nærmeste leder sjelden (lav ledertetthet) er det sterkere innslag av kontroll/hierarkisk organisasjonskultur. Dette er gjenkjennbart i min kulturkartlegging, som er gjennomført i en organisasjon med forholdsvis lav ledertetthet og store/spredt lokaliserte enheter. Masterstudentenes funn viser også til at det hierarkiske kulturuttrykket forsterkes ytterligere i store enheter, grunnet større behov for sjekklister og rapporteringssystemer for å påse at oppgavene blir ivaretatt. Dette kan gjerne antyde at det vil kunne være nødvendig å vurdere organisering, herunder enhetenes størrelse og ledertetthet parallelt med en kulturendringsprosess.

I tillegg vil en sterk kultur ofte kunne hjelpe organisasjonen å nå et gitt mål ved å være motiverende og samlende for medlemmene, men i dette tilfellet vil det være en ulempe da kulturens innhold ikke oppleves å være funksjonelt i forhold til hva organisasjonen ønsker å oppnå. Når medlemmene ser virkeligheten på samme måte, vil det være lite rom for nytenkning. På denne måten vil den sterke kulturen kunne medføre styringsproblemer i forhold til gjennomføring av ny strategi og dermed hindre utvikling.

Framsynt understreker videre betydningen av tillitsbasert ledelse for å nå målene. Sagt på en enkel måte vil det si ledelse som er basert på tillit til at ansatte gjør så godt de kan selv om de ikke blir kontrollert av noen. Overvekten av funn, spesielt fra delelementene som omhandler ledelse og strategi, viser også her en betydelig vektlegging av hierarkisk kultur. Resultatene tilsier dermed at mellomlederne opplever at organisasjonens ledelse har fokus på kontroll fremfor tillit. Dette oppfattes som et tegn på at organisasjonens kultur og strategi motvirker hverandre og vil kunne hemme en utvikling i ønsket retning.

Ulike strategidokumenter, samt saksfremlegg i forbindelse med politisk behandling av ny struktur for organisasjon og ledelse fokuserer i hovedsak på strukturelle og formelle tiltak for utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Rådmannen sier følgende som saksbehandler i politisk sak 18/2195 (Eigersund kommune, 2018, s. 5);

*«Strukturelle endringer gir isolert sett ikke sterk nok endringskraft. Administrasjonen vil derfor iverksette en plan for mer systematisk kompetanseutvikling, ledelsesutvikling og organisasjonsutvikling, for å sikre ønsket utvikling».*



Rådmannen viser videre i saken til en rekke utviklingstiltak og trekker frem blant annet tiltak som å utvikle rådmannens lederteam til en samlet drivkraft for utviklingen, forankring av utviklingsprosjekter tydeligere i linja, ledelsesutvikling, teamutvikling og ledervurdering samt organisering for kontinuerlig forbedring. Rådmannen peker også på at organisasjonen har et forbedringspotensial som omhandler både struktur, kultur og prosesser.

Utviklingstiltakene utdypes nærmere i prosjektrapporten Framsynt, jeg velger kun å trekke frem enkelte av disse i dette kapittelet knyttet opp mot resultatene fra kulturkartleggingen.

Mine funn tilsier at mellomlederne opplever at organisasjonen har lite fokus på fleksibilitet og utvikling, og at atferd som belønnes i hovedsak beror på resultater som stabil drift og lave enhetskostnader. Utviklingstiltakene som foreslås over er av en helt annen karakter enn det som er etablert praksis og vil av den grunn kunne medføre forvirring og skape «kulturkollisjon» i organisasjonen. Det vil derfor være sentralt å etablere tiltak som anerkjenner og belønner atferd som er ønsket i organisasjonen og som dermed vil kunne bidra til å påvirke kulturen i ønsket retning. I første omgang vil det kunne være hensiktsmessig å starte dette arbeidet blant lederne på alle nivå, noe som understøttes av prosjektrapporten i forbindelse med Framsynt.

Videre tilsier Framsynt at verdier som fleksibilitet/smidighet, utvikling, kontinuerlig tilpasning og autonomi bør vektlegges i større grad. Dette er verdier som en finner sterkt gjeldende i blant annet adhokratikulturen og som blir lite vektlagt i rådende organisasjonskultur i følge mine funn. Samtlige hovedelementer vektlegger denne delen lavt, med lavest score i elementene som omhandler ledelse. Dette er sentralt å merke seg, da endring i organisasjonskultur avhenger av om medlemmene tar i bruk atferd som er i samsvar med og forsterker verdiene. Her vil særlig lederne og deres atferd (rollemodell) være sentrale for å fremme ønsket endring.

Ser en derimot på avviket mellom nåværende og foretrukket kulturprofil på adhokratidelen, understøtter denne strategien i større grad ved at det er et betydelig økt fokus på «skape»/adhokratikultur i foretrukket profil hos respondentene. For å nå denne målsetningen vil det kunne være nødvendig med engasjement og endring i lederstil/lederatferd i organisasjonen som nevnt over.

Johanson og Madsen (2013) viser til organisasjonskultur som et av flere ledelses- og styringsverktøy som kan benyttes for å sikre at atferden og avgjørelser til de ansatte i en organisasjon er forenlig med organisasjonens mål og strategier.

Prosjektrapporten som er utarbeidet i forbindelse med Framsynt bygger videre på dette; *«dersom ledergruppa virkelig vil og setter trykk bak en utvikling i en bestemt retning, kommer det til å skje. Dersom de er uenige om retning eller avventende, er det like sikkert at det ikke kommer til å skje endringer, andre enn de som ville skjedd uansett»* (Klev, 2018, s.36).

Rapporten peker videre på viktigheten av en ledet utvikling, ved at de beslutninger og det lederskapet organisasjonens toppledelse tar, vil skape en fremtidsrettet organisering.

Her understrekes viktigheten av ledernes (på alle nivå) rolle i endrings- og utviklingsarbeidet, og legger trykk på at eierskap og involvering er sentralt for å lykkes.

Jeg har vist til mange funn som understøtter nødvendigheten av en utvikling/endring av dagens organisasjonskultur i Eigersund kommune. Likevel er det sentralt å påpeke at det fortsatt vil være påkrevd et viss fokus på kontroll og stabilitet, da omgivelsenes krav til offentlig sektor som nevnt tidligere medfører at dette er nødvendig. Funn fra foretrukket kulturprofil understøtter dette langt på vei ved at hierarki fortsatt vektet forholdsvis høyt i ønsket kulturprofil.

Empiri viser som tidligere nevnt til at overensstemmende kulturer vanligvis er mer typisk hos organisasjoner med gode resultater. Det at organisasjonen fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antakelsene, medfører at mange av utfordringene som kan stå i veien for effektiv ytelse elimineres (Cameron og Quinn, 2013). I motsatt fall vil uoverensstemmelse i kultur føre til forskjeller i perspektiver, mål og strategier innad i organisasjonen, og kunne undergrave energien og konsentrasjonen hos medlemmene. Ved at funnene viser en overensstemmende kulturprofil kan det tyde på et godt utgangspunkt for å kunne lykkes i endringsarbeidet.

Oppsummert kan en si at mine funn påpeker at nåværende organisasjonskultur ikke understøtter organisasjonens strategi og at det er helt nødvendig med endring i organisasjonskultur for å lykkes i utviklingsarbeidet. Samtidig viser resultatene at mellomlederne i Eigersund kommune er motiverte for og ønsker en endring. Foretrukket organisasjonskulturprofil blant respondentene kan vurderes til å understøtte organisasjonens

målsetning i større grad, og organisasjonens samlede ledergruppe må ta grep og jobbe bevisst med en kulturendring for å kunne lykkes med organisasjonens strategi.

Det å endre en organisasjonskultur er en utfordrende prosess som tar tid, og forskere viser til at det er enkelte forutsetninger som bør være tilstede for å lykkes med en kulturendringsprosess.

*«En organisasjonskultur er mest mottakelig for forandring når den utsettes for press, enten innenfra eller utenfra».* Bang (2008, s. 131).

Bang påpeker også at det er enkelte faktorer som må være til stede for å endre en kultur, for eksempel forandring eller muligheter i omgivelsene, krise forårsaket av ledelsen eller intern/ekstern omstrukturering (Bang, 2008). Disse faktorene må sies å være aktuelle i Eigersund kommune og vil kunne vurderes dit hen at forutsetning for en kulturendring er til stede.

## **6.1 Hvilke grep kan Eigersund kommune ta for å lykkes med en eventuell kulturendring?**

Framsynt er en interessant visjon som oppleves langt på vei å understøttes av mellomledernes ønske om fremtidig organisasjonskultur. Men hvordan bør ledelsen på alle nivå i organisasjonen gå frem for utvikle organisasjonskulturen i riktig retning?

Cameron og Quinn (2013, s. 101) viser til ulike steg for å sette i gang en organisatorisk kulturendringsprosess, med hovedfokus på å fremme involvering og minimere motstand mot kulturendringen. Jeg velger kun å nevne disse stegene kort og anbefaler Eigersund kommune å se nærmere på disse i det praktiske arbeidet rundt en eventuell kulturendringsprosess:

- 1 *«Oppnå konsensus omkring nåværende organisasjonskultur*
- 2 *Oppnå konsensus omkring foretrukket organisasjonskultur*
- 3 *Fastsett hva endringene vil bety/ikke bety*
- 4 *Identifiser fortellinger (gode historier) som illustrerer ønsket kultur*
- 5 *Utform strategisk tiltaksplan*
- 6 *Identifiser umiddelbare, små gevinster*
- 7 *Identifiser konsekvenser*

8 *Utform kriterier, tiltak og milepæler*

9 *Utform kommunikasjonsstrategi.»*

Dette er steg med en rekke tilhørende konkrete tiltak som vil kunne skape nødvendig engasjement og som vil kunne flettes inn i et eventuelt lederutviklingsprogram i organisasjonen.

Etablering av Framsynt er et av flere strukturelle virkemidler som rådmannen har initiert og kan være et steg i riktig retning. Som påpekt tidligere i oppgaven vil struktur likevel ikke være nok for å lykkes, da kulturendring forutsetter endring i atferd. Her vil en endring i ledelsens atferd være sentral for å fremme ønsket endring i organisasjonskulturen.

Cameron og Quinn (2013) viser til at dersom verdier, definisjoner og mål forblir det samme i forbedrings- og utviklingsarbeid, vender organisasjonen fort tilbake til status quo, selv når prosedyrer og strategier endres. Dette tilsier at det vil være helt nødvendig for organisasjonene å jobbe bevisst med holdninger og verdier (kultur) parallelt med strukturelle grep.

Lederne oppfattes som viktige kulturbyggere i organisasjonen, og det vil kunne være sentralt å jobbe med denne gruppens holdninger og verdier for eksempel gjennom et lederutviklingsprogram. Dette er nevnt i Framsynt som et av flere tiltak for å understøtte visjonen om tillitsbasert ledelse.

Prosjektrapporten fra Praxes understreker at det første trinnet i riktig retning for å kunne realisere utviklingen vil være: *«en prosess i ledergruppa som sikrer en felles plattform for utviklingen, som både handler om retning og tiltak, og som ikke minst handler om å være samstemt i hvordan man som team vil ta aktivt lederskap for å skape ønsket utvikling»*

(Klev, 2018, s. 36).

Det anbefales å innlemme Cameron og Quinns 9 steg i denne prosessen for å fremme kulturendring som understøtter ønsket utvikling.

Jeg ønsker videre å trekke frem enkelte punkt som gjerne kan være hensiktsmessige å ta med seg i dette arbeidet.

Mine funn tilsier at mellomlederne har en opplevelse av at tillitsbasert ledelse er tilnærmet fraværende i dagens organisasjon og det vil kunne være smart å starte med å ta grep for å

redusere det hierarkiske kulturuttrykket til fordel for økt fokus på adhokrati. Dette grunnet kritiske avvik som underbygger at her vil kulturen kunne være mest mottakelig for forandring. Cameron og Quinn (2013) viser som nevnt til en rekke tips for å igangsette endring i organisasjonskulturen. Jeg tar for meg enkelte av disse som en anbefaling basert på mine funn.

Først vil jeg påpeke viktigheten av å bevege organisasjonen fra en hierarkisk kontrollkultur til en fleksibel kultur som vektlegger smidighet og tempo. Framsynt har en intensjon om å bygge en struktur som understøtter dette, men atferdsendring vil likevel kunne være utfordrende da hierarkisk tankesett og atferd er tungt etablert i organisasjonen. Det må fokuseres på en «avlæring» ved at det utvikles systemer som oppmuntrer, måler og belønner innovativ atferd og legge til rette for at denne kan virkeliggjøres. Det er et iboende ønske i de fleste om å bli sett og anerkjent, og belønningssystemer vil av den grunn kunne være en sterk motivasjonsfaktor som påvirker hva vi velger å gjøre (atferd).

Videre er det sentralt å understøtte og bygge opp under «prøv-og-feil-læring». Trekk frem ledere i egen organisasjon som har forsøkt nye ting/tiltak og del erfaringer. Lær både av suksess og nederlag og benytt lærdommen til utvikling, både på individ- og organisasjonsnivå. Her vil det kunne være hensiktsmessig å etablere treffpunkt for samhandling mellom enheter/sektorer som også kan fungere som læringsarena.

Neste tiltak som kan være hensiktsmessig vil være å fokusere på mellomledergruppen som en viktig kulturbærer og dermed et sentralt element i å operasjonalisere strategi og utvikling. I så måte vil det være essensielt for toppledergruppen med rådmannen i spissen å kjenne sine mellomledere. Cameron og Quinn (2013) anbefaler å etablere fokusgruppeintervjuer jevnlig med mellomledergruppen for å kartlegge hvor godt de forstår organisasjonens retning og samle deres anbefalinger om hvordan organisasjonens strategi kan gjøres klarere.

Rapporten i forbindelse med Framsynt trekker frem ledervurdering som et tiltak som kan knyttes til denne anbefalingen, og det kan gjerne være en tanke å gjennomføre en kartlegging av lederkompetanse (MSAI) som en del av denne vurderingen. Dette for å skape bevissthet rundt egen atferd/atferdsmønstre hos den enkelte leder, samt utvikle ønsket kompetanse for å fremme utvikling.

I tillegg er tidsaspektet, herunder hvordan tiden benyttes, viktig. Funn tilsier at lederne opplever hverdagen fylt av rutiner og administrative oppgaver som rapportering og kontroll.

Det anbefales tiltak som automatiserer/forenkler kontrollfunksjoner som er nødvendige, samt redusere unødvendige rapporteringsrutiner for å frigjøre tid slik at mellomlederne kan fokusere på å posisjonere organisasjonen for fremtiden, fremfor å takle hverdagen dag for dag. Roger Klev (2018) understøtter dette ved å trekke frem lederstøtte som et tiltak i prosjektrapporten.

Mine funn tilsier også at det vil kunne være hensiktsmessig og parallelt vurdere endring i organisering, ved og for eksempel øke ledertettheten eller redusere størrelsen på enheter. Dette for å forbedre ledernes rammevilkår og gi rom for økt fokus på ledelse.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem at resultatene fra min kulturkartlegging viser at mellomlederne i Eigersund kommune ønsker å opprettholde fokus på rapportering og kontroll (hierarki), parallelt med økt samarbeid (klan), fleksibilitet og nytekning (adhokrati). Dette kan benyttes som bakgrunn for tiltak som understøtter Framsynt ved hjelp av tydelig ledelse, samarbeid og bygging av team samtidig som det opprettholdes fokus på å være en organisasjon med gjennomføringsevne (levere resultater).

Konkret kan tiltak som tydelig oppgave-/ansvarsfordeling, etablering av team på tvers av enheter/sektorer, samt benytte rapporteringsrutiner til kunnskapsdeling og utvikling av organisasjonen fremfor kontroll, være sentrale for å bevege kulturen i ønsket retning.

Flere av disse er tiltak som rapporten i forbindelse med Framsynt også påpeker og kan derfor oppfattes som at organisasjonen har tatt et skritt i riktig retning for å lykkes i utviklingsarbeidet.

## 7.0 Oppsummering og konklusjon.

Eigersund kommunes strategiske ledergruppe har etablert en ny strategi for å møte en rekke utfordringer organisasjonen står overfor. Strategien bygger på et utviklingsprogram som blant annet fordrer endringer i organisering og ledelse (Framsynt).

Det er gjennomført flere utredninger i organisasjonen med målsetning om å fremskaffe en anbefaling til ny organisering som fremmer kommunens mål og strategier. Rådmannen har på bakgrunn av dette tatt enkelte strukturelle grep for å forsøke og lede organisasjonen i ønsket retning.

Innledningsvis i denne oppgaven vises det til organisasjonskulturens betydning i endringsarbeid, og at forståelse for og kjennskap til kulturen er essensielt for å lykkes med forbedringsstrategier og utvikling.

På bakgrunn av dette har jeg gjennomført en undersøkelse av organisasjonskulturen på mellomledernivå i Eigersund kommune. Min målsetning med dette arbeidet har vært å kartlegge eksisterende kultur, få frem eventuelle forskjeller mellom eksisterende og ønsket kultur, samt vurdere om kulturen bygger opp under organisasjonens strategi.

Resultatene viser en sterkt rådende kontrollkultur som ikke er kompatibel med den utviklingen rådmannen ønsker for organisasjonen. Kartleggingen avdekker videre store avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil som impliserer at en kulturendringsprosess er helt nødvendig for at organisasjonen skal lykkes med sin utviklingsstrategi. Konkret vil det bety at det må iverksettes en prosess for å fremme en kulturendring som understøtter organisasjonens strategi.

En samlet ledergruppe både utformer strategi og fokuserer på forbedringsarbeid og utvikling i organisasjonen ved å lede gjennom sine medarbeidere. Her vil det være sentralt at overordnet ledelse (strategisk ledelse) setter fokus på hvordan fremme og legge til rette for utvikling, mens mellomlederne (operativ ledelse) handler i tråd med vedtatt strategi.

En kulturendring fordrer endring i atferd, og det vil kunne være hensiktsmessig å fokusere på lederne i første omgang som rollemodeller for ønsket atferd. Mine funn viser som nevnt til store avvik mellom nåværende og foretrukket profil, noe som kan tolkes som et tegn på at

mellomlederne er motivert for og ønsker en endring. Dette vil kunne være et godt utgangspunkt for en kulturendringsprosess.

Alternativt vil avviket kunne tolkes som et uttrykk for frustrasjon i forhold til nåværende organisasjonskultur. Her vil det faktum at rådmannen har utarbeidet en strategi som fordrer utvikling og endring, kunne tolkes som en bevisst handling som understøtter lederens ønske. Strategien er også forankret i politisk ledelse.

Mine funn viser en overensstemmelse i kulturprofilen som vil kunne bidra til at det vil kunne være enklere å være samkjørte/gå i takt i prosessen. I tillegg vil den klare tendensen til å foretrekke større fokus på «skape» på bekostning av «kontroll», kunne indikere at hierarki- og adhokratikulturen er mest mottakelig for forandring.

I tillegg viser kartleggingen større balanse mellom dimensjonene intern/ekstern, og stabil/fleksibel orientering, samt de ulike kulturuttrykkene i foretrukket kulturprofil. En slik balansert organisasjon vil kunne være mer robust/bedre rustet til å møte stadig omskiftelige omgivelser, og samtidig levere stabile tjenester. I tillegg vil dette gi et bedre utgangspunkt for Eigersund kommune å nå sine utviklingsmål; stabilisere drift, skape rom for endring og sørge for rett utvikling.

Basert på ovenstående vil en kunne konkludere med at nåværende organisasjonskultur ikke understøtter organisasjonens utviklingsstrategi per i dag, men at foretrukket kulturprofil langt på vei er i tråd med denne.

For å fremme utvikling i ønsket retning, må det jobbes bevisst med en kulturendringsprosess. I første omgang på samtlige ledernivå, da det er lederne som i hovedsak har ansvar for å skape retningen og være rollemodeller for atferd i organisasjonen.

Mellomlederne ønsker seg en endring som understøtter organisasjonens strategi, og overordnet ledelse må ta grep for å fremme ønsket utvikling. Rådmannen har tatt strukturelle grep, men må følge opp med konkrete tiltak for å endre organisasjonskulturen. Det vil være helt nødvendig å gå fra ord (strategi) til handling for å lykkes med det pågående utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Hva kan så avslutningsvis andre kommuner lære av dette caset/Eigersund kommune?

Mange organisasjoner benytter strukturelle prosesser for å initiere forbedringsarbeid og utvikling. Resultatene fra min forskning tilsier at strukturelle grep ikke er tilstrekkelig dersom



organisasjonen ikke innehar en organisasjonskultur som støtter opp under ønsket utvikling. Ved å gjennomføre en kulturanalyse vil en kunne få kjennskap til og forståelse for rådende organisasjonskultur, samt kartlegge hvilke tiltak som kan være hensiktsmessig med tanke på en eventuell kulturendringsprosess som fremmer ønsket utvikling.

## Litteraturliste.

Baldersheim, H. & Rose, L.E (red) (2014) : *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Baldersheim, H. & Rose, L.E.(2014): Kommunale reformer som teoretiske utfordringer. Linjer og paradokser i lokal politikk og organisering. I Baldersheim, H. & Rose, L.E (2014): *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (2008): *Organisasjonskultur* (9. opplag). Oslo: Tano Aschehoug AS.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bukve, O. (2014): Organisasjonsteori – analyse av kommunal organisering? I Baldersheim, H. & Rose, L.E: *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. 3. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E.(2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. De konkurrerende verdier (2. opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Eigersund. (2018). *Wikipedia*.

Hentet fra

<https://no.wikipedia.org/wiki/Eigersund>

Eu direktiver: *Personvern, drikkevann, utdanning*.

Hentet fra

<https://www.stortinget.no/no/>

Galbraith, J.R., Downey, D., Kates, A. (2002): *Designing dynamic organizations*. New York: Amacom.

Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hope, O. (2015): *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Haabesland, A.L., Ruenes, A.C. & Aasheim, J. (2017): *Er dagens organisasjonskultur i Helse- og omsorgsektoren den ideelle for å håndtere kommende endringer i sektoren?* (Mastergradsavhandling). Kristiansand. Universitetet i Agder.

Jacobsen, D.I (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser* . Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J.(2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jamil, I (2014): Kulturteori – kan kultur velges? I Baldersheim, H. & Rose, L.E: *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. 3. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

Johanson, D. & Madsen, D.Ø.(2013): *Økonomisk styring i Norge – En kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter*. Magma.

Hentet fra

<https://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner*. (Meld. St.14 (2014-2015)).

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/>

Pikkala, S (2005): Kontigensteori – fange eller tilpassing til omgivelsene? I Baldersheim, H. & Rose, L.E. red (2005): *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Repstad, P. (2007): *Mellom nærhet og distanse*. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Schein, E.H. (1987): *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag AS.

Senter for økonomisk forskning (SØF); *Effektivitet i kommunene*.

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunedata/effektivitetsanalyse/id2520379/>

Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagboklaget.

### **Strategidokumenter Eigersund kommune:**

Eigersund kommune (2017): *Arbeidsgiverstrategi*.

Hentet fra

[http://innsyn.eigersund.kommune.no/innsyn\\_eigersund\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2016031033&dokid=605293&versjon=1&variant=A&](http://innsyn.eigersund.kommune.no/innsyn_eigersund_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2016031033&dokid=605293&versjon=1&variant=A&)

Eigersund kommune (2017): *Organisasjonens utviklingsmål*.

Hentet fra

<https://prezi.com/view/iqZiTGPaYw9geo6ACsH4/>

Eigersund kommune (2017): Prosjektmandat. *Forprosjekt Framsynt - organisasjon og ledelse*.

Eigersund kommune, politisk sak- 18/2195 (2018): *Ny struktur for organisasjon og ledelse*.

Hentet fra

[http://innsyn.eigersund.kommune.no/innsyn\\_eigersund\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=628055&versjon=12&variant=P&](http://innsyn.eigersund.kommune.no/innsyn_eigersund_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=628055&versjon=12&variant=P&)

Eigersund kommune (2018): Prosessbeskrivelse. *Ny struktur for organisasjon og ledelse i Eigersund kommune*.

Hentet fra

[http://innsyn.e-kommune.no/innsyn\\_eigersund\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=629703&versjon=1&variant=A&](http://innsyn.e-kommune.no/innsyn_eigersund_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=629703&versjon=1&variant=A&)

WSP (2018): Rapport. *Gjennomgang av organisering og drift innenfor teknisk avdeling*, Eigersund kommune. WSP Norge AS.

Hentet fra

[http://innsyn.e-kommune.no/innsyn\\_eigersund\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=629695&versjon=1&variant=A&](http://innsyn.e-kommune.no/innsyn_eigersund_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=629695&versjon=1&variant=A&)

Klev, R. (2018): *Sluttrapport fra forprosjekt Framsynt*. Praxes AS.

Hentet fra

[http://innsyn.e-kommune.no/innsyn\\_eigersund\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=629694&versjon=1&variant=A&](http://innsyn.e-kommune.no/innsyn_eigersund_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2018031515&dokid=629694&versjon=1&variant=A&)

## **Vedlegg.**

1. Informasjonsskriv til respondenter.

## Vedlegg 1.

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## *”Organisasjonskultur (på ledernivå) i Eigersund kommune”*

- **Bakgrunn og formål**

Jeg er student på masterprogrammet Kommunal ledelse på Universitet i Agder (UIA). Under veiledning av professor Morten Øgård og forsker Linda Hye, utfører jeg et forskningsprosjekt som undersøker organisasjonskulturen på ledernivå i Eigersund kommune.

Målet med denne forskningen er å foreta en kulturanalyse av mellomlederne (enhetslederne) i Eigersund kommune, og du skal besvare spørsmålene med **bakgrunn i/basert på denne gruppen**.

Dette betyr at det ikke er kulturen i din egen enhet som skal undersøkes, og det er kun du som leder som skal besvare undersøkelsen.

- **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Eigersund kommune, ved rådmann Gro Anita Trøan har takket ja til å delta.

Du samtykker ved å besvare spørreskjemaet og deltakelse er frivillig.

Undersøkelsen gjennomføres i perioden **05.03.18 – 23.03.18**. Undersøkelsen besvares en gang og besvarelse tar ca 15 min.

Samlede resultater fra undersøkelsen vil bli presentert til organisasjonen i forbindelse med en ledercafe høsten 2018 som innspill til utviklings og forbedringsarbeid.

***For at resultatene skal bli nyttige for din organisasjon, er det viktig at du deltar og svarer på undersøkelsen.***

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Data fra undersøkelsen oversendes direkte til UIA, og resultatene vil anonymiseres og behandles samlet ut fra et gjennomsnitt av samtlige besvarelser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i desember 2018, og er en del av en Masteroppgave som publiseres på UIA sine nettsider.

Tusen takk for at du bidrar til utvikling og forbedringsarbeid i egen organisasjon.

Ta gjerne kontakt dersom noe er uklart.

Mvh Arnhild Ravnevang